




3 1761 11701853 1



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018531>

CAI
XC 16
- P91

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 28

Fascicule n° 28

Thursday, January 21, 1988

Le jeudi 21 janvier 1988

Chairman: Aideen Nicholson

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987—Chapter 10—
Department of National Defence—Matériel Support

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier terminé le 31 mars 1987—
Chapitre 10—Ministère de la Défense nationale—
Appui matériel

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aideen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Richard Rumas
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aideen Nicholson

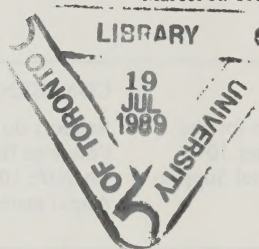
Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Richard Rumas



MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 21, 1988

(47)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m., this day, in Room 308 West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Aideen Nicholson, Alan Redway, Tony Roman.

Acting Members present: Derek Blackburn for Stan Hovdebo; Felix Holtmann for Dan McKenzie; Louis Plamondon for Marcel R. Tremblay.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: E.R. Adams and G. Purves.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; David Rattray, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of National Defence: D.B. Dewar, Deputy Minister; LGen J.E. Vance, Vice Chief of the Defence Staff; E.J. Healey, Assistant Deputy Minister, (Materiel); R.D. Gillespie, Chief, Supply; W.E. Little, Director General Logistics Operations. From the Department of Supply and Services: Georgina Wyman, Deputy Minister.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 10, Materiel Support of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987.

The opening statements of Kenneth M. Dye and D.B. Dewar were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

At 11:37 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Richard Rumas
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 21 JANVIER 1988

(47)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, aujourd'hui à 9 h 40, dans la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Aideen Nicholson, (présidente).

Membres du Comité présents: Gilles Grondin, Aideen Nicholson, Alan Redway, Tony Roman.

Membres suppléants présents: Derek Blackburn remplace Stan Hovdebo; Felix Holtmann remplace Dan McKenzie; Louis Plamondon remplace Marcel-R. Tremblay.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et G. Purves.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; David Rattray, directeur principal. Du ministère de la Défense nationale: D.B. Dewar, sous-ministre; Lgén J.E. Vance, vice-chef de l'état-major de la Défense; E.J. Healey, sous-ministre adjoint (Matériels); R.D. Gillespie, chef, Approvisionnement; W.E. Little, directeur général, Opérations logistiques. Du ministère des Approvisionnements et Services: Georgina Wyman, sous-ministre.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend d'étudier le chapitre 10 intitulé *Ministère de la Défense nationale—Appui matériel*, extrait du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987.

Les déclarations préliminaires de Kenneth M. Dye et de D.B. Dewar sont tenues pour lues.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 37, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Richard Rumas

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, January 21, 1988

• 0938

The Vice-Chairman: In the absence of our chairman, who I am sure will be arriving very shortly, I would like to call this meeting of the Public Accounts committee to order. We are here this morning to consider chapter 10 of the Auditor General's report for the year ended March 31, 1987, which deals with the Department of National Defence, Materiel Support.

The chairman has apparently prepared an opening statement, which I have not read, but which she wanted to read before we got under way. It will hopefully not be any more of a surprise to you than to me.

This morning the committee will be examining chapter 10 of the Auditor General's 1987 report, which deals with the Department of National Defence, Materiel Support. This is one of two chapters on National Defence in the Auditor General's report. Next week we will be studying chapter 9, on major capital projects.

Statement by Kenneth M. Dye (F.C.A., Auditor General of Canada): This is our third cycle of comprehensive auditing in the Department of National Defence. In 1982 we focussed at a fairly high level on the major management systems used by DND to manage its physical and human resources during peacetime. Our 1984 comprehensive audit included a number of projects involving equipment acquisition, facility construction and system development, and we looked at the manner in which major management systems came together to serve the Department's needs, both in times of peace and conflict.

The 1987 comprehensive audit has resulted in two chapters: one dealing with Major Capital Projects, which will be discussed at later meetings of your Committee, and another, the one we will look at today, called *Material Support*.

I would like to preface my comments on the Material Support chapter by expressing my appreciation to the officials of the Department of National Defence for the co-operation they have displayed throughout this audit. Our two chapters—and in particular the chapter dealing with Material Support—deal with complex issues that demanded the attention and participation of officials from across the Department. I think we have achieved a chapter that both meets my reporting requirements and helps DND to carry forward a number of important initiatives. Also, as I reported in my 1986 Report, DND has made excellent progress in responding to the recommendations contained in my 1984 Report, as well as

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 21 janvier 1988

Le vice-président: En l'absence de la présidente qui, j'en suis certain, arrivera incessamment, je déclare ouverte la séance du Comité des comptes publics. Nous nous réunissons ce matin pour discuter du chapitre 10 du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1987, et qui traite tout particulièrement de l'Appui matériel du ministère de la Défense nationale.

La présidente avait préparé une déclaration d'ouverture que je n'ai pas encore lue, mais qu'elle avait compté lire en début de séance. J'espère que ce texte ne renfermera pas trop de surprises.

Ce matin, le Comité examinera le chapitre 10 du rapport du vérificateur général du Canada, chapitre qui traite du ministère de la Défense nationale, Appui matériel. Il s'agit de l'un des deux chapitres sur la Défense nationale que comporte le rapport du vérificateur général. La semaine prochaine, nous examinerons le chapitre 9 qui porte, lui, sur les grands projets d'immobilisations.

Déclaration de Kenneth M. Dye (F.C.A., vérificateur général du Canada): Notre vérification intégrée du ministère de la Défense nationale en est à son troisième cycle. En 1982, nous avions principalement examiné les grands systèmes de gestion des ressources humaines et matérielles en temps de paix. Lors de notre deuxième vérification intégrée de 1984, nous avons examiné certains projets qui se rapportaient à l'acquisition de pièces d'équipement, à la construction d'installations et à la mise au point de systèmes, et nous avons examiné de quelle façon les grands systèmes de gestion étaient mis à contribution pour répondre aux besoins du ministère en temps de guerre et en temps de paix.

En 1987, la vérification intégrée du MDN a donné lieu à la rédaction de deux chapitres: celui-ci, qui porte sur l'appui matériel, et un autre qui porte sur les grands projets d'immobilisations, et qui fera l'objet d'une audience ultérieure de votre comité.

Avant de formuler mes commentaires sur le chapitre de 1987 qui porte sur l'appui matériel, j'aimerais souligner la précieuse collaboration des représentants du ministère de la Défense nationale tout au long de notre vérification. Nos deux chapitres sur le MDN, plus spécialement celui qui traite de l'appui matériel, font état de questions complexes qui ont demandé la collaboration d'employés de tous les services du ministère. J'estime que le chapitre répond à mes exigences en matière de rapports et permet au MDN d'aller de l'avant avec un certain nombre d'activités. Par ailleurs, comme je le soulignais dans mon Rapport de 1986, le MDN a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne le suivi des

[Texte]

to the recommendations put forward by your Committee in its 29 April 1985 Report to the House.

Our overall assessment is that neither the Material Support system nor the logistics framework is now suitably developed for sustained conflict and that, for many of the same reasons, it exhibits significant difficulties in terms of economy and efficiency during peacetime.

From the viewpoint of wartime operations, we identified the need to clarify responsibilities throughout the military chain of command to ensure a complete, sustainable logistics capability. We also recommended that critical structural elements such as doctrine and concepts of operation be updated to reflect current requirements and that planned enhancements to the material support system, such as the Upgrade of the Supply System, be clearly based on these.

The Material Support chapter also identifies a number of concerns related to economy and efficiency of operations, two of which stand out as areas where improvements in systems and practices can result in significant savings.

The first is the observation related to the practice of buying foreign-made products from Canadian middlemen in order to support buy-Canadian objectives. We reported that this resulted in increased costs of more than \$10 million in 1986-87 and that this practice has apparently been taking place for more than five years. This is clearly an example of where improved communications between departments should result in considerable savings.

The second is the matter of excess and surplus stocks. We worked with DND officials to identify from computer records about \$1.2 billion of inventory that, by DND's definition, exceeded day-to-day requirements. Of this, about \$300 million was identified by DND as warstocks, \$650 million was excess to requirements but would eventually be used, while about \$300 million is potentially disposable surplus. To assess the impact of the excess and surplus, we used a cost-to-carry factor of 20 per cent of the historical cost of the items involved. This carrying cost consists of additional interest for the portion of the national debt that has resulted from excess or surplus inventory, and the increased cost of such things as storage, handling and write-offs.

While the Department should take steps to address the \$300 million of surplus, I am not suggesting that it

[Traduction]

recommandations que renfermait mon Rapport de 1984 et des recommandations formulées par le CCP dans le rapport qu'il présentait à la Chambre le 29 avril 1985.

D'après notre évaluation globale, ni le système d'appui matériel ni le cadre logistique ne sont suffisamment au point pour appuyer les combats prolongés et, pour plusieurs des mêmes raisons, ils présentent des lacunes importantes sur le plan de l'économie et de l'efficacité en temps de paix.

Pour ce qui est des opérations en temps de guerre, le MDN devrait définir avec clarté les responsabilités en matière d'appui d'un bout à l'autre de la chaîne de commandement, afin d'assurer un système complet d'appui logistique capable de soutenir les opérations en cas de conflit. Nous avons également recommandé au MDN de s'assurer que les éléments structurels qui sont à la base des opérations d'appui, comme la doctrine et les concepts des opérations de soutien, sont mis à jour pour répondre aux besoins courants, et que les améliorations prévues, comme le Projet de modernisation du système d'approvisionnement et les améliorations apportées au système d'appui matériel, soient clairement fondées sur ces améliorations.

Le chapitre qui porte sur l'appui matériel traite également d'un certain nombre de questions se rapportant à l'économie et à l'efficacité des opérations, deux des principaux secteurs où l'amélioration des systèmes et pratiques peut permettre de réaliser des économies importantes.

La première de ces questions porte sur l'achat de produits fabriqués à l'étranger, auprès d'intermédiaires canadiens, dans le but de favoriser les fournisseurs canadiens. Nous avons signalé le fait que cette pratique s'est soldée par une hausse de coûts de plus de 10 millions de dollars en 1986-1987, et qu'elle est apparemment en place depuis plus de cinq ans. Il s'agit là d'un exemple évident où l'amélioration des relations entre les ministères donnerait lieu à des économies considérables.

La deuxième question se rapporte au matériel excédentaire. Avec l'aide d'employés du MDN, nous avons procédé, à l'aide de registres informatisés, à l'identification d'un inventaire de l'ordre de près de 1.2 milliard de dollars qui, selon les critères du MDN, dépassait les besoins quotidiens. De ce montant, environ 300 millions de dollars représentent du matériel de guerre, 650 millions de dollars représentent du matériel excédentaire mais qui sera utilisé éventuellement, alors que près de 300 millions de dollars représentent des articles éventuellement excédentaires. Dans le but d'évaluer l'incidence du matériel excédentaire, nous avons utilisé un facteur correspondant à 20 p. 100 du coût historique des articles en cause. Ces frais de possession consistent en de l'intérêt supplémentaire pour la fraction de la dette nationale qui a découlé du matériel excédentaire, ainsi que le coût accru de facteurs comme l'entreposage, la manutention et la radiation.

Bien que le ministère doive prendre des mesures immédiates afin de s'occuper de l'excédent de 300

[Text]

dispose of the \$650 million of excess stocks that will eventually be used. Now that the Department has the items and will eventually use them, it may be best in most cases to keep them. My recommendation is that steps be taken to avoid accumulating further excesses in the future.

The current state of affairs results from a number of circumstances, some of which I think deserve some elaboration at this point.

First, over the last two or three decades, a shifting level of emphasis has been given to the need to maintain a sustainable, conventional force structure.

Second, over this same period, the Department was involved in a major reorganization to unify the Army, Navy and Air Force, and to integrate the civilian and military components. As we reported in 1984, the Department continues to adjust to unification and integration. I want to emphasize that it is not my intention to criticize the decisions to unify and integrate; these are policy decisions that are best left to members of Parliament. My review was designed to assess whether the systems and practices that have been put in place since unification and integration are capable of supporting current objectives.

Third, the Department experienced a protracted period of cutbacks and restraint, which resulted in heavy pressures on budgets. For example, the existing supply system was originally designed to be part of an integrated supply, transport and maintenance system but, due to financial constraints, only the supply portion was initially automated. As we have reported, the impact of this lack of integration continues to be felt.

Finally, the current supply system is based on traditional concepts and technology that were state-of-the-art in the late 60s, but are now seriously out-of-date, as well as inappropriate for sustained conflict operations.

DND now has many initiatives under way that are intended to help correct the current problems. Projects are under way to define force structure requirements, clarify concepts of operation and update doctrine, and improve systems and procedures. A major initiative is the upgrade of the supply system, which is expected to cost in excess of \$100 million. We want to ensure that these projects, and especially the upgrade of the supply system, are designed against agreed upon concepts and doctrine and are proceeding on schedule, so that the next generation of systems will meet the operational needs of the forces. The Committee may want to ask the Department for a timetable for completing these very important initiatives.

[Translation]

millions de dollars, je ne crois pas qu'il doive disposer de l'excédent de 650 millions de dollars qu'il utilisera éventuellement. Maintenant que le ministère possède ces articles et compte les utiliser éventuellement, il est probablement préférable de les garder, dans la plupart des cas. Je recommande cependant au MDN d'éviter dorénavant l'accumulation de matériel excédentaire.

La situation actuelle découle de plusieurs facteurs, dont certains, à ce moment-ci, valent la peine d'être expliqués.

Premièrement, le MDN insiste, depuis vingt ou trente ans, sur la nécessité de maintenir une structure des forces conventionnelle.

Deuxièmement, le ministère a procédé, au cours de cette même période, à une importante réorganisation visant à unifier l'armée, la marine et l'aviation, ainsi qu'à intégrer les services civils et militaires. Comme nous l'indiquions en 1984, le ministère n'a pas encore fini de s'ajuster à ces opérations d'unification et d'intégration. Je veux qu'il soit bien clair que je n'ai aucunement l'intention de critiquer ces décisions d'unification et d'intégration. Ce sont là des décisions politiques que je préfère laisser aux députés. Mon examen a été conçu pour déterminer si les systèmes et pratiques mis en place depuis l'unification et l'intégration permettent d'atteindre les objectifs courants.

Troisièmement, le MDN a fait face à une longue période de coupures et de restrictions budgétaires qui a eu une grande incidence sur les budgets affectés aux activités de soutien. Ainsi, par exemple, le système d'approvisionnement actuel a été conçu initialement pour faire partie d'un système intégré d'approvisionnement, de transport et d'entretien mais, en raison de restrictions budgétaires, seule l'activité d'approvisionnement a été automatisée initialement. Comme nous l'avons mentionné dans notre Rapport, l'incidence de cette situation continue de se faire sentir.

Enfin, le système d'approvisionnement actuel est fondé sur des concepts et techniques qui étaient à la fine pointe à la fin des années 60; de nos jours, ils sont sérieusement désuets et inappropriés pour les opérations de combat.

Le MDN a maintenant pris bon nombre de mesures destinées à régler certains de ses problèmes courants. Il est en voie de réaliser divers projets destinés à définir les exigences en matière de structure des forces, à clarifier les concepts d'opération et à mettre à jour la doctrine, ainsi qu'à améliorer les systèmes et procédés. Le Projet de modernisation du système d'approvisionnement constitue l'un de ses principaux projets et devrait coûter au-delà de 100 millions de dollars. Nous tenons à nous assurer que ces projets, particulièrement la mise à jour du système d'approvisionnement, sont élaborés selon une doctrine et des concepts reconnus, et se concrétisent conformément à un échéancier de sorte que la prochaine génération de systèmes réponde aux besoins opérationnels des forces armées. Le comité désirerait peut-être demander au ministère quel est l'échéancier pour l'achèvement de ces projets de grande importance.

[Texte]

In this context, it is important to remember that, while funding may be a concern for defence planners, we are dealing with more than simply a funding problem. What is needed first is the force structure arrangements, concepts, doctrine and systems so that, when and if the funding becomes available, it can be applied in the most effective fashion.

Statement by D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence): The Material Support chapter of Mr. Dye's seventh annual report is most timely given the very strong emphasis being placed in improving this function in the department and the high profile it has in the Government's recent White Paper on defence. On balance we view this report as a very constructive and positive one. While he has raised some areas where improvement in our operation is required, I am gratified that they are relatively few and that our own internal review processes had almost without exception identified them and caused corrective action to be initiated.

I certainly share the concern he has expressed at the beginning of his report that by its nature it "does not give equal weight to the positive side of things". There is always the danger of making judgements based upon the amount of space devoted to the bad news. As we deal with the findings in the Auditor General's Report we must not lose sight of the fact that our material support activity is a massive operation.

Indeed, as the Report notes, the Department is a large and important entity accounting for nearly 10 per cent of the Federal Government expenditures. The Department's material support system itself:

- handles an inventory of close to 1.3 million different items valued at \$7.5 billion;
- spends over \$1.3 billion each year to replenish and repair this inventory; and
- involves over 10,000 people in acquiring, storing, maintaining, transporting and disposing material.

An error-free system is the ideal. However, we recognize that the cost of such a system would be exorbitant. Therefore, I believe that the continuous improvements we are making to the existing system will enable the Department to continue to strike about the right balance between risk and cost.

Perhaps the most significant observation in the Auditor General's Report is that the logistics infrastructure is not suitably developed to support the Canadian Forces in a sustained conflict.

[Traduction]

Dans ce contexte, il convient de souligner que, même si le financement constitue un problème pour les planificateurs, nous faisons face à un problème plus grand que celui du financement. Le MDN doit tout d'abord élaborer une structure des forces, des concepts, une doctrine et des systèmes, de façon à utiliser à meilleur escient les fonds obtenus, si tel est le cas.

Déclaration de D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Les observations contenues dans le chapitre intitulé «Appui matériel» dans le Septième Rapport annuel du Vérificateur général du Canada, M. Dye, ne pourraient tomber mieux étant donné la très grande importance accordée à l'amélioration de cette fonction au sein du Ministère, et compte tenu de l'accent qui est mis sur la question dans le Livre blanc sur la défense que vient de publier le gouvernement. Tout compte fait, nous considérons ce rapport comme très constructif. On y fait bien ressortir certains secteurs où il y aurait lieu d'améliorer nos opérations, mais il m'est agréable de constater qu'il n'y en a relativement pas beaucoup, et que nos mécanismes de révision interne nous avaient d'ailleurs permis de découvrir ces problèmes presque sans exception, et de prendre les dispositions qui s'imposent pour les corriger.

J'abonde dans le sens du Vérificateur général lorsqu'il dit que, de part sa nature, son Rapport annuel «fait qu'on insiste moins sur le côté positif des choses». Le risque de poser des jugements en fonction de l'espace réservé aux mauvaises nouvelles est toujours présent. Il ne faut pas perdre de vue, lorsque nous envisageons les conclusions formulées dans le Rapport du Vérificateur général, que notre activité d'appui matériel est une opération de très grande envergure.

En effet, et comme on le souligne dans le rapport, le MDN constitue une entité vaste et importante dont les dépenses représentent près de 10 p. 100 du budget fédéral. Plus particulièrement, l'organisation d'appui matériel du Ministère:

- administre des stocks comportant près de 1,3 million d'articles différents, d'une valeur de 7,5 milliards de dollars;
- dépense près de 1,3 milliard de dollars chaque année pour renouveler et réparer les articles en stock; et
- affecte plus de 10,000 personnes aux opérations d'acquisition, d'entreposage, de maintenance, de transport et d'écoulement du matériel.

Il serait souhaitable d'avoir un système à l'abri des incidents. Mais force nous est d'admettre que le coût d'un tel système serait exorbitant. Je pense donc qu'en continuant d'améliorer le système en place, le Ministère restera en mesure de trouver le juste milieu entre les risques et les coûts.

Peut-être l'observation selon laquelle «le cadre logistique n'est pas suffisamment développé pour appuyer les combats prolongés» est-elle la plus pertinente du Rapport du Vérificateur général.

[Text]

The ability of NATO to sustain a non-nuclear response against a conventional Warsaw Pact attack in Europe is vital to raising the nuclear threshold. Yet for nearly 20 years after NATO's strategy of flexible response was adopted in 1967, NATO nations did not do enough to improve the sustainability of conventional forces in the European theatre. A main reason for this was that conventional forces—and especially sustainable conventional forces—are very expensive.

However, with the growing conventional imbalance in front line forces, NATO nations came to recognize the danger of being overly dependent on early recourse to nuclear weapons. In May 1985, NATO Defence Ministers agreed to launch a Conventional Defence Improvement Initiative. The recent arms reduction agreement on Intermediate-Range Nuclear Forces adds further weight to the need for NATO to have a credible, sustainable conventional defence, especially in Europe.

Improving the sustainability of conventional forces will require a common and co-ordinated effort on an Alliance-wide basis. The White Paper tabled last June sets out a number of measures that, when implemented over the coming years, will keep Canada in step with the overall efforts of the Alliance.

I refer, particularly, to the revitalization and expansion of the Reserves which will enable Canada to sustain our commitments. A strengthened and improved material support system will contribute to the same objective.

The Auditor General's Report identifies the major changes we are introducing so that our material support system will meet the needs of the 1990's and beyond. These changes will be fine tuned once the force structure adjustment studies that began with the White Paper are completed.

It is fair to say that the key element of our improvements is the Upgrade of the Canadian Forces Supply System. This Upgrade will greatly help us to overcome existing limitations in our 20 year old system which have thus far inhibited the introduction of many improvements in material management.

Given the need to complete current studies and the continuing pressures on defence funding allocations, we expect implementation of the Upgrade project will commence in the early 1990's. We would hope to see the modernized Supply System fully operational in the mid 1990's.

[Translation]

L'aptitude de l'OTAN à soutenir une riposte non nucléaire face à une attaque du Pacte de Varsovie en Europe par des moyens classiques est essentielle pour hausser le seuil nucléaire. Or, au cours des quelque vingt années qui ont suivi l'adoption par l'OTAN de la stratégie de riposte graduée, en 1967, les pays de l'Alliance n'ont pas fait tout ce qu'il fallait pour renforcer la capacité de soutien du combat des forces classiques sur le théâtre européen. Cette situation était surtout due au fait que l'entretien de forces classiques... en particulier de forces classiques dont la capacité de soutien du combat puisse être assurée... coûte très cher.

Mais face au déséquilibre croissant des forces de combat classiques, les pays de l'OTAN ont fini par prendre conscience du danger que constitue le fait d'être obligé de recourir trop rapidement aux armes nucléaires. En mai 1985, les ministres de la Défense de l'OTAN convenaient de lancer un projet de renforcement du dispositif de défense classique. L'accord de réduction des armements qui vient d'être conclu pour ce qui concerne les forces nucléaires de portée intermédiaire confirme la nécessité pour l'OTAN de disposer d'une force classique qui en impose et dont la capacité de soutien du combat puisse être assurée, en particulier en Europe.

Le renforcement de la capacité de soutien du combat des forces classiques exigera un effort concerté à l'échelle de l'Alliance. Dans le Livre blanc sur la défense déposé en juin dernier, on propose un certain nombre de mesures dont la mise en oeuvre, au cours des années qui viennent, permettra au Canada d'appuyer l'Alliance dans son effort global.

Je veux parler, en particulier, de la revitalisation et du renforcement des forces de la Réserve qui permettront au Canada de remplir intégralement ses engagements. Et un système d'appui matériel renforcé et mieux adapté contribuera à la réalisation de ce même objectif.

Dans le Rapport du Vérificateur général, on indique les principaux changements que nous avons entrepris d'instaurer pour que notre système d'appui matériel réponde aux besoins des années 90 et des suivantes. Ces changements seront mis au point une fois que les études sur la modification de la structure des forces amorcées dans le Livre blanc auront été menées à terme.

Il est juste de dire que l'élément de base de notre effort d'amélioration est la modernisation du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Ce programme de modernisation nous aidera grandement à corriger les lacunes d'un système vieux de vingt ans et qui nous ont empêché jusqu'ici d'apporter bon nombre d'améliorations dans le domaine de la gestion du matériel.

Étant donné la nécessité de terminer les études en cours, et compte tenu de la compression des dépenses qui continuera d'être imposée dans le domaine de la défense, la mise en oeuvre d'un projet de modernisation devrait débuter au début de la décennie 90.

[Texte]

The Auditor General's Report includes a number of observations and recommendations concerning the Canadian Forces' material support framework with emphasis on the need for a sustainable logistics capability for conflict and updated concepts for support operations. As the Auditor General notes in the Report, we have long recognized those imperatives and have underway a series of ongoing initiatives which will continue to improve our current situation.

Examples of these initiatives include:

—the establishment within NDHQ of a Branch dedicated to the planning, co-ordination and technical control of the integrated logistics system in support of our committed operational forces;

—the implementation of a number of specific projects scheduled throughout the defence planning period of the June 87 White Paper involving both the fielding of new third and fourth line logistics support units and the modernization and expansion of current third and fourth line logistics capabilities;

—the acquisition of optimum holdings of readiness and sustainment stocks of material to support the Canadian Forces in peace and war commensurate with operational priorities and available resources; and

—the commencement of a number of activities designed to strengthen defence industrial preparedness.

While on this important area of logistics support, I want to correct an impression that may have come out of the Report regarding the issue of centralization of control of support operations. As witnessed by a number of recent successful exercises and operations (eg. Exercise BRAVE LION, our contribution to Multinational Forces and Observers in the SINAI Peninsula, etc.) the Department does not believe that our operational forces are inhibited in the conduct of their assigned missions by a failure to delegate the necessary control over support operations to Commanders. It is true that we are and will continue to be constrained by the necessity to apportion scarce resources among conflicting priorities. However, the Department's structure, support processes and chain of command are and will continue to be appropriate for the purpose of ensuring that the Canadian Forces are capable of meeting the roles and objectives assigned by the Government.

The Auditor General's observations on inventory management reinforce our own view that the existing

[Traduction]

Le Rapport du Vérificateur général contient un certain nombre d'observations et de recommandations concernant la structure d'appui matériel des Forces canadiennes, lesquelles mettent l'accent sur la nécessité d'une capacité de soutien logistique pouvant être maintenue en cas de conflit ainsi que de concepts d'opérations modernisés pour l'activité d'appui. Comme le Vérificateur général le fait remarquer dans son rapport, nous avons pris conscience de ces exigences il y a longtemps et avons entrepris la mise en oeuvre d'un ensemble de projets grâce auxquels notre situation continuera de s'améliorer.

Parmi ces projets, je mentionnerai les suivants:

—la création au sein du QGDN d'un Service qui s'occupera de la planification, de la coordination et du contrôle technique du système intégré de soutien logistique pour l'appui de nos forces opérationnelles engagées;

—la mise en oeuvre de plusieurs projets au cours de la période de planification du programme de défense visée par le Livre blanc qui a été déposé en juin 1987, et qui prévoient à la fois le déploiement d'unités de soutien logistique de troisième et de quatrième échelon et la modernisation et le renforcement des moyens de soutien logistique de troisième et de quatrième échelon actuellement en place;

—la constitution de stocks de matériel pour la préparation au combat et la capacité de soutien du combat en quantités suffisantes pour appuyer les Forces canadiennes, aussi bien en temps de paix qu'en temps de guerre, compte tenu des priorités sur le plan opérationnel ainsi que des ressources en main; et

—le lancement d'un certain nombre d'activités visant à renforcer l'état de préparation industrielle de la défense.

Sur le chapitre de cette importante question du soutien logistique, permettez-moi de corriger une impression qui a pu ressortir du rapport pour ce qui est de la centralisation du contrôle des opérations d'appui. Le Ministère ne croit pas... et un certain nombre d'exercices et d'opérations qui ont eu lieu récemment et qui ont été couronnés de succès (par exemple, l'exercice BRAVE LION, notre participation aux opérations des Forces multinationales et des forces d'observation de la paix au Sinai, etc.) l'ont prouvé... que le fait de ne pas laisser les commandants opérationnels exercer le contrôle nécessaire sur les opérations d'appui gêne nos forces opérationnelles dans la conduite des missions qui leur sont assignées. Il est vrai que la nécessité de répartir nos ressources limitées en tenant compte de priorités contradictoires nous rend la tâche plus difficile et qu'il continuera d'en être ainsi. Mais l'organisation du Ministère, le système de soutien et la chaîne de commandement permettent et vont continuer de permettre aux Forces canadiennes de répondre aux exigences des rôles et des objectifs qui leur sont assignés par le gouvernement.

Les observations du Vérificateur général au sujet de la gestion des stocks corroborent notre opinion, à savoir que

[Text]

Automated Data Processing system is not adequate and that substantial increases in funding are necessary to enable us to bring needed support projects on line more quickly and, in turn, to make better use of the people we have.

We recognize that there appears to be a large amount of slow moving or inactive stock in our inventory and that this stock adds a significant load to the material support system. Safety stock, stocks for mobilization purposes, and unique and out-of-production stock all contribute each in their way to increasing the inventory of seemingly extra stocks of spare equipment. Some such stock is a fact of life if we are to provide essential support to meet our operational military requirements. The challenge is to maintain a reasonable balance between additional inventory and the degree of readiness essential for the support of our forces. We believe that we do maintain this reasonable balance but we would be the first to agree that we must continually improve our methods to ensure that this balance is maintained.

In summary, we note the valid observations and recommendations of the Auditor General, and we are taking the appropriate corrective action.

We are prepared to deal with your specific concerns arising out of the 1987 Report of the Auditor General.

The Vice-Chairman: We have received the opening statements from both the Auditor General and the Deputy Minister of National Defence. It would appear to us there are four major issues before us this morning:

1. suitability of matériel support system and the logistics framework;
2. purchasing supplies in advance of need;
3. failure to observe due regard for economy in purchasing;
4. excess inventory.

• 0940

We would hope that in our examination of these subjects the Department of National Defence and Supply and Services will indicate to this committee what corrective action they are taking in response to the Auditor General's findings and what timeframe they are working within.

Now that was not much of a surprise to me and I suspect it is not much of a surprise to our witnesses this morning.

[Translation]

le système de traitement automatique des données actuellement en place ne répond pas aux besoins, et qu'il nous faudra obtenir une augmentation considérable des fonds qui nous sont alloués pour faire avancer plus rapidement des projets de soutien nécessaires, et pour être ainsi en mesure de mieux utiliser les ressources humaines à notre disposition.

Force nous est d'admettre qu'il pourrait y avoir dans nos inventaires beaucoup de stocks dormants ou à rotation lente, et que ces stocks surchargent considérablement le système d'appui matériel. Les stocks d'articles de sécurité, les stocks destinés aux opérations de mobilisation ainsi que les stocks d'articles uniques et épuisés sur le marché contribuent tous à la constitution de stocks en apparence excédentaires de pièces de rechange. Certains de ces stocks sont indispensables si nous voulons offrir les services de soutien qui sont essentiels pour répondre aux besoins opérationnels de nos forces. Le problème est d'assurer l'équilibre entre les stocks excédentaires et le niveau de préparation essentiel pour l'appui de nos forces. Nous estimons que cet équilibre est atteint, mais nous serions les premiers à admettre qu'il faut sans cesse améliorer nos méthodes pour continuer d'assurer cet équilibre.

En résumé, nous retenons les observations et les recommandations... bien fondées... du Vérificateur général, et nous prenons les mesures correctives qui s'imposent.

Nous sommes prêts à répondre aux exigences particulières découlant du Rapport du Vérificateur général pour l'année 1987.

Le vice-président: Nous avons reçu les déclarations liminaires du vérificateur général et du sous-ministre de la Défense nationale. Il semblerait que nous soyons ce matin saisis de quatre questions principales:

1. l'à-propos du système d'appui matériel et le cadre logistique;
2. l'achat de matériel avant que le besoin ne se fasse sentir;
3. le fait que pour ce qui est des achats, on ne tienne pas suffisamment compte des économies possibles;
4. l'inventaire excédentaire.

Nous espérons que dans notre étude de ces questions les représentants des ministères de la Défense nationale et des Approvisionnements et Services expliqueront au Comité quelles mesures correctives ont été prises en réponse aux conclusions du vérificateur général et quel échéancier a été prévu pour les mener à bien.

Ce que nous dit la présidente dans sa déclaration ne m'a guère étonné, et j'imagine que cela n'aura pas plus étonné les témoins que nous accueillons parmi nous ce matin.

[Texte]

We have with us this morning, Mr. Dye, the Auditor General, and Mr. Dewar, the deputy minister. Perhaps, Mr. Dewar, you would like to lead off by identifying who you have with you this morning.

Mr. D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence): Thank you, Mr. Chairman. I have with me, from my department, LGen Vance, the Vice-Chief of the Defence Staff; Mr. Healey, the Assistant Deputy Minister, Materiel; Mr. Davies, the Assistant Deputy Minister, Finance; and Mr. Gillespie, the Chief of Supply.

Also with me this morning is Mrs. Wyman, the Deputy Minister of Supply and Services. We have also Mr. Brian Boyd, the Assistant Deputy Minister, Supply Operations, of the Department of Supply and Services. There are others also available if detailed questions should require their help.

The Vice-Chairman: We are pleased to have you. Have you anything you wanted to say in addition to your opening statement, Mr. Dewar?

Mr. Dewar: No, Mr. Chairman. I think there is nothing I would wish to add at this point.

The Vice-Chairman: Mr. Dye, did you have any further comments?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Let me introduce David Rattray, a principal in my office, and Tom Hopwood, a director in my office. Both have concentrated on this area in their audit work for a number of years now. They are well known to the defence officials, and I think they will be able to speak for me when we get to questions that I am unable to answer.

M. Grondin: À l'article 2.119 du chapitre 10 du Sommaire général du rapport annuel du vérificateur général, on dit ceci:

2.119 La plus importante initiative visant à combler ces lacunes est probablement le projet de modernisation du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Nous appuyons cette initiative, mais nous nous inquiétons de la difficulté de définir clairement les besoins en matière d'approvisionnement tant et aussi longtemps qu'on n'aura pas mieux défini les relations de commandement et de contrôle, et la doctrine d'appui matériel.

Dans la déclaration préliminaire du ministère de la Défense nationale, on parle beaucoup de l'appui matériel, mais on ne semble pas tenir compte de la définition ou des relations de commandement et de contrôle. Avez-vous l'intention d'arrêter une définition plus éclairée et plus précise de ces deux notions et d'en tenir compte?

Mr. Dewar: Mr. Chairman, the question relates to the supply system and the control systems determining its structure. I would like to have Mr. Healey speak to this point.

[Traduction]

Je souhaite la bienvenue à M. Dye, le vérificateur général, et à M. Dewar, le sous-ministre. Monsieur Dewar, vous pourriez peut-être commencer par nous présenter les personnes qui vous ont accompagné ce matin.

M. D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président. M'accompagnent aujourd'hui, le lieutenant-général Vance, vice-chef de l'Etat-major de la défense, ministère de la Défense; M. Healey, sous-ministre adjoint, Matériel; M. Davies, sous-ministre adjoint, Finances; et M. Gillespie, chef des Approvisionnements.

M'accompagnent également Mme Wyman, sous-ministre des Approvisionnements et Services, ainsi que M. Brian Boyd, sous-ministre adjoint, Secteur des opérations des approvisionnements, ministère des Approvisionnements et Services. Nous avons également d'autres renforts, auxquels nous ferons appel si les questions que vous voudrez nous poser l'exigent.

Le vice-président: Nous sommes heureux de vous accueillir parmi nous. Monsieur Dewar, auriez-vous quelque chose à ajouter à votre déclaration?

M. Dewar: Non, monsieur le président. Je ne pense pas avoir quoi que ce soit à ajouter, du moins pour l'instant.

Le vice-président: Monsieur Dye, aviez-vous d'autres commentaires?

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Permettez-moi de vous présenter David Rattray, directeur principal dans mon bureau, et M. Tom Hopwood, directeur dans mon bureau. Ils se consacrent tous deux depuis plusieurs années à ce domaine, dans le cadre de leur travail de vérification. Ils sont bien connus des hauts fonctionnaires du ministère de la Défense, et je pense qu'ils pourront répondre à ma place s'il y a des questions auxquelles je ne peux pas répondre.

Mr. Grondin: Section 2.119 of chapter 10 of the general summary of the Auditor General's report says, and I quote:

2.119 The largest initiative to improve this deficiency is DND's project to upgrade the Canadian Forces Supply System. We support this initiative, but we are concerned that until further work is done to define command and control relationships and material support doctrine, it will not be possible to define supply requirements.

In DND's opening statement, much is said about material support, but it seems no attention was paid to the definition or the relationships of command and control. Do you plan on establishing a clear and more precise definition of these two notions and on taking them into account?

M. Dewar: Monsieur le président, la question se rapporte au Système d'approvisionnement et aux systèmes de contrôle qui déterminent sa structure. Je demanderais à M. Healey de vous fournir des explications là-dessus.

[Text]

Mr. E.J. Healey (Assistant Deputy Minister, Materiel, Department of National Defence): Mr. Chairman, we agree that the supply system, as it is currently configured, is a 20-year-old system with some inadequacies. We started in 1981 working up conceptual documents on how we should replace that supply system, what sort of system should be put in place, and on what concepts that should be based.

Much of the work that was done related to the force structure, how the forces would operate, and what the needs were in the field of the three elements of the forces. Those studies have now been completed and we are under way with the project definition, a new supply system that will meet those requirements. We hope to field a new supply system by the middle of the 1990s, and that supply system will cover many of the inadequacies that now exist in the 20-year-old system currently in place. We currently rely very heavily on historical data, because the system is unable to predict with great accuracy what is needed to do much planning or scheduling. There is a lack of visibility in the current system in terms of various commanders at various levels knowing what the assets are in the system.

• 0945

One of the major failings of the current system is that a very high level of manual intervention is necessary, and it is consequently very manpower-intensive. The system has run out of space in its computer programs for us to be able to do additional computer programming and to do additional work. All of those things will be taken into account and corrected in the new supply system which we are currently planning to put in place. Thank you.

M. Grondin: À la page 1 de la déclaration du sous-ministre de la Défense nationale, on accorde beaucoup d'importance au chapitre «Appui matériel» du Livre blanc du ministère de la Défense nationale. On dit:

... the matériel support chapter. Mr. Dye's seventh annual report is most timely, given the very strong emphasis being placed on improving this function in the department and the high profile it has in the government's recent White Paper on defense.

Pouvez-vous nous donner plus de précisions sur les modifications que vous apporterez à l'avenir?

Mr. Dewar: Mr. Chairman, I might first address the question of the place of matériel support against the background of the white paper policy, and then perhaps LGen Vance would wish to comment further on the force-

[Translation]

M. E.J. Healey (sous-ministre adjoint, Matériel, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, nous convenons que le Système d'approvisionnement, dans sa configuration actuelle, est vieux de 20 ans et qu'il comporte certaines lacunes. Nous oeuvrons depuis 1981 à la préparation de documents sur la façon dont nous devrions remplacer ce système d'approvisionnement, sur le genre de système qui devrait venir le remplacer et sur les concepts sur lesquels le nouveau système devrait s'appuyer.

Une part importante du travail qui a été fait visait la structure des forces, la façon dont celles-ci fonctionneraient et les besoins des trois éléments des forces militaires. Ces études sont terminées et nous en sommes maintenant à l'étape de la définition du projet et d'un nouveau système d'approvisionnement qui corresponde aux exigences. Nous espérons être en mesure de lancer un nouveau système d'approvisionnement vers le milieu des années 1990, système qui comblera nombre des lacunes qui existent aujourd'hui avec le système vieux de 20 ans qui est toujours en place. A l'heure actuelle, nous misons très largement sur des données historiques, étant donné que le système ne nous permet pas de prévoir avec beaucoup d'exactitude le besoin en matière de planification et d'échéancier. D'autre part, le système actuel n'offre pas assez de visibilité, et divers commandants, à différents niveaux, ont par conséquent du mal à savoir quel matériel est versé dans le système.

Un des grands défauts du système c'est qu'il exige d'importantes interventions manuelles et, partant, une importante main-d'oeuvre. Par ailleurs, il n'y a plus de place dans les programmes informatiques du système pour que nous puissions faire le travail supplémentaire qui s'impose. Cependant, toutes ces lacunes seront comblées dans le nouveau système d'approvisionnement que nous comptons mettre en place. Merci.

Mr. Grondin: On page 1 of the opening statement of the deputy minister for National Defence, a great deal of importance is given to the "material support chapter" of the White Paper on the Department of National Defence. This is what it says, and I quote:

... les observations contenues dans le chapitre intitulé «Appui matériel» dans le septième rapport annuel du vérificateur général du Canada, M. Dye, ne pourraient tomber mieux étant donné la très grande importance accordée à l'amélioration de cette fonction au sein du ministère, et compte tenu de l'accent qui est mis sur la question dans le Livre blanc sur la défense que vient de publier le gouvernement.

Could you give us a little bit more detail on the changes you will be making?

M. Dewar: Monsieur le président, je commencerai par vous situer l'appui matériel dans le contexte de la politique énoncée dans le Livre blanc, après quoi le lieutenant-général Vance pourra peut-être vous donner

[Texte]

structuring implications, which will fill in the detail of that a bit.

I am sure members of the committee will be aware that the white paper speaks of the different strategic situation we face at the present time, to which our policy must adjust. In a period of nuclear balance, conventional forces of course assume greater importance. The capability of NATO conventional forces is more important as a part of the deterrent in a situation of rough nuclear balance. In the likelihood a conflict should occur, it would be of some duration. It is quite different from the situation of 15 or 20 years ago, where in a situation of nuclear superiority, that kind of protracted conflict was not foreseen.

In a situation where conflict, if it did occur, might continue at the conventional level for some time, obviously the capacity to sustain forces for such conflict is very important. This has been recognized by the alliance, and for some years now the alliance has had a determination to improve its conventional sustainability. It think it is true that since this is a very expensive business, all countries of the alliance have been somewhat slow to achieve the levels that are probably necessary. But one of the features of the white paper that stands out is the intention to organize the forces in such a way, and to provide for their support over a longer period of time.

• 0950

The provisions in the white paper for a new and larger role for the reserves is part of that, as is the emphasis on matériel support to sustain and supply those forces.

The consolidation of our forces in Europe into one theatre, which is one of the features of the white paper policy, is connected to this need to maintain them in a way that they are more efficiently and more easily sustained. Also connected is the plan to create new third and fourth line logistics support instruments in Europe to back up those forces.

We have specific studies and projects under way, like the ACE logistic and medical support project, about which we can give you a little more detail.

I would also note that the references in the white paper to the importance of industrial preparedness and initiatives we have under way to increase that preparedness in Canada, is also connected to the idea that we may have to sustain our forces in action for a longer period of time.

I hope by these comments I can give you a sense of the policy context for the initiatives we have planned or have under way in the matériel support area. I would like to comment that we generally agree with the judgment in

[Traduction]

quelques détails sur les conséquences que cela amènera au niveau de la structure des forces.

Je suis certain que les membres du Comité savent que le Livre blanc fait état de la situation stratégique différente à laquelle nous nous trouvons aujourd'hui confrontés et à laquelle notre politique doit être adaptée. En période d'équilibre nucléaire, les forces conventionnelles doivent bien sûr se voir accorder davantage d'importance. La capacité des forces conventionnelles de l'OTAN est plus importante comme facteur de dissuasion dans une situation d'équilibre nucléaire. S'il y avait un conflit, celui-ci durerait assez longtemps. Cela est très différent de la situation qui existait il y a 15 ou 20 ans, lorsque dans un contexte de supériorité nucléaire, on n'aurait pas pu envisager de conflit prolongé.

Cependant, dans une situation où s'il y avait conflit celui-ci pourrait se poursuivre, avec des armes conventionnelles, pendant un bon moment, la capacité de maintenir des forces est très importante. Cela a été reconnu par l'Alliance qui s'efforce depuis plusieurs années déjà d'améliorer sa capacité de maintien de ses forces conventionnelles. Il serait je pense également vrai de dire que, tout cela étant extrêmement coûteux, tous les pays de l'Alliance ne progressent que très lentement vers les niveaux qui seraient sans doute nécessaires. Cependant, l'un des éléments du Livre blanc qui ressort très clairement c'est l'intention d'organiser et d'appuyer les forces de façon à ce qu'elles puissent recevoir un appui pendant une période plus longue.

Les dispositions du Livre blanc relativement à un rôle nouveau et accru pour les réserves font partie de cela, tout comme l'appui matériel nécessaire pour soutenir et appuyer ces forces.

La consolidation de nos forces en Europe en un théâtre d'opérations, qui est l'un des éléments de la politique énoncée dans le Livre blanc, rejoint ce besoin de les maintenir de façon plus efficace. Un autre élément du plan est la création d'instruments d'appui logistique de troisième et de quatrième lignes, en Europe, pour renforcer ces forces.

Nous avons entrepris un certain nombre d'études et de projets, comme le projet d'appui logistique et d'appui médical du Commandement allié en Europe, au sujet duquel nous pourrions vous donner plus de détails.

J'aimerais par ailleurs souligner que les remarques faites dans le Livre blanc relativement à l'importance de l'état de préparation et des initiatives industrielles qui ont été entreprises pour améliorer l'état de préparation ici au Canada sont également rattachées à l'idée qu'il nous faudra peut-être soutenir nos forces pendant des périodes plus longues.

J'espère que mes commentaires vous donneront une idée du contexte qui entoure les initiatives que nous avons prévues ou qui ont déjà été prises dans le domaine de l'appui matériel. J'aimerais souligner notamment que

[Text]

the Auditor General's report that we are not, have not been, and are not yet in an adequate position of support in that respect. Indeed, we believe it is the policy framework now in place, and the increased resources required to carry this out that represent the right track for us to get on in order to resolve these problems.

If the committee wishes, I would suggest the vice-chief say a word about the force structure connected to this context, against which the specific matériel support initiatives are designed.

The Vice-Chairman: Are you referring here to the question of the unification of the forces?

Mr. Dewar: No, sir, I am not referring to unification. I do not really think that is the issue. I think the issue is the way in which we will integrate the reserves and organize the forces so that they can sustain themselves in conflict for a longer period of time against the policy context I spoke of, and therefore the matériel support structures needed to back that up.

The Vice-Chairman: I do not want to interfere with Mr. Grondin's questioning, but it seems to me from the material in the Auditor General's report that the problem has existed since the time of unification. In fact, before unification you did have a system and a structure in place that worked. Since unification you have not had a system and a structure in place that has worked, and from my point of view, I am wondering why you did not get on with it after unification. If it is going to take us another 10 years to put this in place, what is going to happen if we have a conflict that needs a sustainable support system within that period of time?

Mr. Dewar: My own perception, Mr. Chairman, is that unification was not the cause or origin of the difficulties we have had. It was rather two things. It was the fact that, at about the same time, we were in a policy context of the "come-as-you-are" war where there was less attention given to long-term sustainment and support to do that. Secondly, we went through a period of rather thin resourcing of the armed forces, where it was difficult to do more than maintain the essential equipment purchases for fighting capacity.

The Vice-Chairman: I think we are talking here about the structure, and having a structure in place and a system in place—not necessarily having the stuff to go through the system, but at least knowing what you are going to do if you ever have to do it, and if you ever call for the supplies to go into the pipeline.

Why would you not have done that? Why would you have had the system in place before unification, and then

[Translation]

nous sommes en général d'accord avec les conclusions du vérificateur général qui dit, dans son rapport, que nous n'avons pas été et que nous ne sommes toujours pas en mesure d'assurer l'appui nécessaire à ce niveau. Cependant, nous croyons que le cadre de politique maintenant en place et que les ressources accrues nécessaires pour mener cela à bien nous donneront la solution à ces problèmes.

Si le Comité le désire, le vice-chef de l'État-major pourrait dire quelques mots au sujet de la structure des forces dans ce contexte, structure en fonction de laquelle les initiatives d'appui matériel ont justement été conçues.

Le vice-président: Voulez-vous parler de l'unification des forces?

M. Dewar: Non, je ne parle pas de l'unification des forces. Je ne pense pas que ce soit là le problème. Le problème, selon moi, est de savoir comment intégrer les réserves et organiser les forces afin qu'elles soient en mesure de soutenir le combat pendant une période plus longue, et ce, dans le cadre du contexte de politiques et de lignes directrices dont j'ai parlé et des structures d'appui matériel nécessaires.

Le vice-président: Je ne voudrais pas empiéter sur le temps de M. Grondin, mais il me semble, vu ce que contient le rapport du vérificateur général, que le problème existe depuis l'unification des forces. D'ailleurs, avant l'unification, vous aviez en place un système et une structure qui fonctionnaient. Depuis, vous n'avez pas de système et de structure qui fonctionnent, et c'est pourquoi je me demande pourquoi vous n'avez pas fait le nécessaire tout de suite après l'unification. S'il faut compter encore dix ans pour que tout cela soit mis en place, que se passera-t-il si, dans l'intervalle, il survient un conflit qui exige un système d'appui qui puisse se maintenir?

M. Dewar: Selon moi, monsieur le président, l'unification n'a pas été ni la cause ni l'origine des difficultés que nous avons connues. Deux choses se sont produites. Tout d'abord, à peu près à la même époque, on fonctionnait à partir d'un scénario de conflit du genre «venez avec ce que vous avez», et l'on a donc accordé moins d'attention aux questions du maintien et de l'appui à long terme. Deuxièmement, nous avons traversé une période où les ressources pour les Forces armées étaient plutôt maigres et où il aurait été difficile de faire autre chose que tout simplement maintenir les achats de matériel essentiels au maintien de la capacité de combat.

• 0955

Le vice-président: Nous venons de parler de la structure. C'est une chose que d'avoir prévu la structure et organisé le système, mais cela ne veut pas nécessairement dire que les choses sont mises en train. Toutefois, on est assuré de savoir ce que l'on fera, au besoin, si éventuellement les approvisionnements doivent être acheminés.

Pourquoi alors ne pas l'avoir fait? Pourquoi ne pas avoir organisé le système avant l'unification et une fois

[Texte]

when unification came along, why did you not adapt the system? Is it merely because you thought we would have an atomic war and everybody would be blown up in the first ten minutes?

Mr. Dewar: I think that was a factor in the question of resourcing the system. But on the question of structure, I do not think I agree that we have not had a structure capable of supplying the forces.

The Vice-Chairman: A sustainable structure.

Mr. Dewar: Sustainability has been a problem, which has to do with adequacy of stocks and adequacy of transport and supply. I connect that to the resource problem.

The Vice-Chairman: So what you are saying is that you have all the structure in place right now and it is only the actual matériel that is not in place. Is that what you are saying?

Mr. Dewar: The elements of the structure are in place. I think they need to be improved in some respects, for example, by combat support groups in Europe that provide stronger third- and fourth-line support there.

The Vice-Chairman: That is not supply of matériel though, is it?

Mr. Dewar: Yes, it is. It is part of the matériel support system.

On the question of structure, I think I should ask, if you would agree sir, the vice-chief to speak about the military structure, which is connected to this. Then if you wish to pursue it farther into the matériel structure, Mr. Healey can describe in detail the projects we now have in place to back up the new military plans.

The Vice-Chairman: As long as you can do it fairly briefly.

Lieutenant General J.E. Vance (Vice-Chief Defence Staff, Department of National Defence): Just by way of preface, Mr. Chairman, I would confirm that we have indeed had a structure in place throughout the whole period, through the period of unification and SCEAND. We have had some problems from the point of view of marrying structure with the jobs that were given to us.

That is one of the reasons this white paper is so important to us. I look at it very much as a confirmation of, shall I say, the marching orders being given to the Canadian forces at this time. The orders have us, at the least, looking at the way we have ourselves organized and put together, and more likely making adjustments to that structure so as to better able fulfil the commitments that are in front of us. As the deputy minister mentioned, perhaps the best example of this, from the white paper itself, was the determination that we had to consolidate our tasks in Europe, which led to a consolidation of the forces to do those tasks in Europe.

[Traduction]

l'unification faite, pourquoi ne pas l'avoir adapté? Est-ce que c'est parce que vous envisagiez tout simplement une guerre atomique et un anéantissement total au bout de 10 minutes?

M. Dewar: C'est un facteur qui est intervenu quand nous avons songé à l'approvisionnement du système. Je n'irais cependant pas jusqu'à dire que nous n'avions pas la structure capable d'approvisionner nos forces armées.

Le vice-président: Une structure comportant une capacité de soutien?

M. Dewar: La capacité de soutien a toujours posé des difficultés dues aux lacunes de stocks, de moyens de transport et d'approvisionnements. Pour moi cela fait partie du problème des ressources.

Le vice-président: Vous êtes en train de me dire que la structure complète est en place désormais et qu'il ne manque plus que le matériel, n'est-ce pas?

M. Dewar: Les composantes de la structure sont en place. Il faut des améliorations à certains égards comme par exemple le renforcement des groupes de soutien pour le combat en Europe qui devraient offrir un appui plus vigoureux aux troisième et quatrième lignes.

Le vice-président: Il ne s'agit toutefois pas de l'approvisionnement matériel, n'est-ce pas?

M. Dewar: Tout à fait. Cela fait partie du système d'appui matériel.

Si vous le voulez bien, je demanderai au vice-chef de l'État-major de vous parler de la structure militaire qui est reliée à cela. Ensuite, si vous voulez parler de la structure destinée au matériel, M. Healey pourra vous décrire en détail ce que nous avons prévu pour étayer les nouveaux plans militaires.

Le vice-président: Du moment que ce sera court.

Le lieutenant-général J.E. Vance (vice-chef de l'État-major de la défense, ministère de la Défense nationale): En guise d'introduction, monsieur le président, je voudrais redire que pendant toute cette période il existait une structure, pendant l'unification et le SCAEDN. Nous avons eu du mal à aboucher la structure aux tâches qui nous étaient confiées.

Voilà pourquoi le Livre blanc revêt une telle importance pour nous. Je le considère comme la confirmation des ordres d'exécution confiés aux Forces canadiennes pour l'instant. Selon ces ordres, nous devons du moins examiner notre organisation pour la resserrer, y apporter des rajustements afin de mieux remplir les engagements qui sont les nôtres. Comme le sous-ministre l'a dit, le meilleur exemple que l'on peut tirer du Livre blanc est la détermination de consolider nos tâches en Europe, ce qui a entraîné la consolidation de nos forces en Europe.

[Text]

One of the principal reasons for the decision was that in the old structure, with the resources we had, we were simply unable to support those forces for any reasonable period of time from a matériel and medical point of view. When I say reasonable period of time, I am therefore now talking directly about the business of sustainability.

The action of force structuring that is now under way—and it is one of the principal activities taking place in the forces today in National Defence headquarters, and it will be for some few months yet—is, if you like, to redraw the organization of the forces, i.e., the forces needed for Europe, the forces needed for our various naval tasks, for North American air defence and so on and so forth. In the process of redrawing that, our first task is, once more—and the logisticians are always somewhat impatient about this—to concentrate on the front end, the sharp end, to make sure it is right. They are, after all, the part of the organization that uses the matériel that is supplied by supporting agencies. Getting it right is the only way we can quantify the matériel support requirement.

• 1000

Putting the dimension of time on it, which is now, at long last, much clearer—that is, a minimum of 30 days' stockage—gives us a full measure of the quantity of matériel support that is needed. We are now in the process of continuing that structuring activity so that we are confirming or putting into place plans for the matériel and medical structures that are needed back behind the fighting end of the Canadian forces. That is why we are talking about the medical support group at the third line, which is really a way of describing how far back it is, if you like, behind the fighters, and we are about to tackle the fourth line, which is the national level of support, some of which is, again, already in place.

We are in a sense in this force-structuring business building a template, a device that will describe how we ought to be organized and how much by way of support we have to have. If we put that template against what we have now, we can see, sometimes too painfully obviously, where the holes are. We are literally at this stage right now. Our support structuring activity will be before defence council by May 1, 1988.

The Vice-Chairman: Mr. Grondin has another question then.

Mr. Grondin: Je sais que mes collègues vont vouloir poursuivre sur ce sujet, mais avant de céder ma place, j'aimerais aborder la question de l'inventaire ou de la gestion des stocks. Hier, en visionnant le vidéo que le vérificateur général a préparé sur le chapitre 10, on a vu qu'il y avait un inventaire très, très important. Par contre, on voit qu'à certains endroits, il manque du matériel à cause d'un manque de contrôle, alors qu'à beaucoup d'autres endroits, il y a du matériel excédentaire. Il y a beaucoup d'articles qui sont achetés par anticipation.

[Translation]

Essentiellement, si nous avons pris cette décision, c'est parce que l'ancienne structure, avec les ressources que nous possédions, ne nous permettait pas de soutenir ces forces assez longtemps du point de vue matériel comme médical. Quand je dis assez longtemps, je parle plus précisément ici de la capacité de soutien.

La structuration des forces est amorcée et c'est une des principales activités actuelles aux quartiers généraux de la Défense nationale. Autrement dit, il s'agit de redéployer l'organisation des forces, celles dont on a besoin en Europe, pour diverses tâches navales, pour la défense aérienne de l'Amérique du Nord, etc. Au cours de cette restructuration, encore une fois, même si les responsables de la logistique sont parfois impatients, il nous faut mettre l'accent sur la ligne de combat, la ligne de front, pour garantir que les choses sont faites comme il le faut. Après tout, c'est cette ligne qui se sert du matériel que lui fournissent les divers services de soutien. C'est seulement ainsi que l'on peut quantifier comme il se doit les besoins en matériel.

Quantifier le temps, ce qui, finalement, est beaucoup mieux réalisable, c'est-à-dire une période d'approvisionnement minimum de 30 jours, nous permet de mesurer comme il se doit la quantité d'appui matériel nécessaire. Nous poursuivons cette activité de structuration si bien que nous pouvons confirmer ou prévoir des plans pour les structures médicales et matérielles nécessaires pour le ravitaillement de la ligne de front des Forces canadiennes. Voilà pourquoi il est question d'un groupe d'appui médical pour la troisième ligne, qui décrit sa position, derrière les combattants, et nous allons aborder la quatrième ligne, qui est le palier national de l'appui, dont certains éléments sont déjà en place.

On peut donc dire que nous sommes en train de prévoir un cadre, un échafaudage qui décrit la façon dont nous devons être organisés et sur quel genre d'appui nous devons compter. Si nous mettons ce cadre derrière la situation actuelle, il apparaît de façon parfois douloureusement manifeste, qu'il y a des lacunes. Voilà où nous en sommes actuellement. Notre activité de structuration de l'appui sera soumise au conseil de défense avant le 1^{er} mai 1988.

Le vice-président: M. Grondin voudrait poser une autre question.

Mr. Grondin: I know my colleagues will want to follow up on this but before giving them the chance, I would like to talk about inventory and stocks management. Yesterday, we saw a video prepared by the Auditor General on chapter 10. We were able to see a very very big inventory. On the other hand, in certain instances, there is a lack of material because there is a lack of control, whereas in many other instances, there is surplus material. There are lots of items that are bought in advance. Why does DND keep up that buying policy

[Texte]

Pourquoi le ministère de la Défense nationale poursuit-il sa politique d'achat par anticipation qui coûte plusieurs millions de dollars au pays? Quels mécanismes de contrôle le ministère de la Défense nationale a-t-il mis en place pour limiter le plus possible cette pratique? Enfin, pourquoi ne s'est-on pas servi de la possibilité de faire des achats conjointement avec les États-Unis, ce qui nous aurait fait bénéficier de prix substantiellement réduits?

Mr. Dewar: Mr. Chairman, Mr. Grondin has raised three questions, as I noted: the inventory levels, advance purchases, and co-operative logistic purchases. I am quite prepared to deal with all three of them but it is a big subject. Would you like me to break it down a little bit?

The Vice-Chairman: Well, perhaps you could briefly comment on all three. How would that be?

Mr. Dewar: I will try. On the question of inventory management, the Auditor General has commented on overstocking which, as I recall, consisted of \$600 million dollars of overstocking, which breaks down into two different parts—indeed, three different parts. There is a certain element of that which is necessary overstocking for emergency war-time supplies. There is a larger amount, which is material that has in fact been found to be slow moving, and might be defined—I think the word was used—as excess stock. This is stock that is sometimes bought because a production line to support a weapons system we are retaining is going to close. We watch this stock, but we do find that the disposal cost of it would not be a public benefit, because one would get only 10% or 20% of value, if one did dispose of it; whereas it will over time certainly be used by the weapons systems we are consuming. It then in effect amounts to a carrying charge, which is less onerous for us to absorb than would be the advantage of getting rid of it early, and having to try to find it again.

• 1005

The third level, the third group of stock mentioned was an amount referred to as surplus. This is material that quite possibly will not be used because the weapons system is going out of use and the stocks in place for it are probably therefore not going to be required. That amount represents something we should clean out, and in fact we have a process of review to identify these items and to try to dispose of them. I think we were talking of an amount of something like \$300 million, and our disposal level is at about \$100 million a year.

On the question of advanced purchases, the Auditor General has estimated at some \$35 million the amount of purchases in a year that are performed earlier than required. To put this in proportion, I would remind the committee that this does represent less than 3% of our annual purchasing amount, which is about \$1.3 billion.

[Traduction]

which costs several million dollars? What are the control mechanisms that DND have put in place in order to limit that practice? Thirdly, why have we not taken the opportunity to make joint purchases with the United States, which would have significantly brought the price down?

M. Dewar: Monsieur le président, M. Grondin a soulevé trois questions: l'inventaire, les achats par anticipation et les achats logistiques en coopération. Je suis tout à fait prêt à répondre aux trois questions mais ce serait long. Voulez-vous que j'abrège?

Le vice-président: Peut-être pouvez-vous faire de brèves remarques sur les trois questions.

M. Dewar: Je vais faire de mon mieux. Pour ce qui est de la gestion de l'inventaire, le vérificateur général a signalé, si je me souviens bien, que l'excédent de stocks représentait 600 millions de dollars, que l'on peut partager en deux ou trois parties. Il y a une partie de cet excédent qui constitue un mal nécessaire car il s'agit d'approvisionnements d'urgence en cas de conflit. Il y a une grande partie de cet excédent qui est constituée de matériel que l'on a qualifié d'utilité secondaire et qui serait donc véritablement du surplus. Ce matériel est parfois acheté parce que la production d'un article nécessaire pour une arme va être abandonnée, alors que nous nous servons toujours de cette arme. Nous surveillons ce genre de stock, mais parfois nous découvrons que le coût pour l'aliéner ne justifie pas ce qu'on en tirerait, c'est-à-dire 10 ou 20 p. 100 de sa valeur. En contrepartie, on sait qu'avec le temps nous pourrions l'utiliser en nous servant de l'arme qui s'en sert. Cela représente évidemment des frais d'entretien et c'est meilleur marché que de nous empresser de nous débarrasser de cet article, au risque de ne plus pouvoir le trouver plus tard.

En troisième lieu, nous avons du matériel aliénable. Il s'agit de stocks qui ne seront sans doute jamais utilisés parce que nous ne nous servons plus de toute façon des armes auxquelles ils sont destinés. Dans ce cas-là, nous devrions nous en débarrasser et il existe un mécanisme de révision pour repérer quels sont ces articles et pour les aliéner. Je pense que cela représente quelque 300 millions de dollars et nous en réalisons 100 millions de dollars par année.

Pour ce qui est des achats par anticipation, le vérificateur général a évalué à 35 millions de dollars la somme que cela représentait annuellement. Il s'agit d'articles que nous achetons avant d'en avoir besoin. Pour vous donner une meilleure idée de la situation, je rappellerai aux membres du Comité que cela représente moins de 3 p. 100 de nos achats annuels, qui s'élèvent à 1,3 milliard de dollars.

[Text]

What is the reason that some of these purchases before use do occur? In fact, we do have to make judgments to overrule the purchase indications our automatic systems give us. Because of known projected increases in consumption rates that may be occurring because a certain activity is going to be more pronounced in the short term than it has been historically, we may have historical procurement difficulties with a supplier, where his deliveries are slow, and we may find that we therefore have to adjust the purchase time. Production runs may be ceasing, or we may have situations where, for some other reason, the item is not going to be available to us in the future, and therefore we have to stock up.

These are examples of the kind of judgments that might have to be taken to overrule the historically determined pattern of purchase rates. I would judge that a significant part of the reason for this, something like 3% of advanced purchasing, occurs for that reason. I think we are always going to have to make judgments like that. Because of the nature of the job they have, the forces simply cannot operate at the margin in adjusting time procurement and supply process, but we must override formula purchasing on certain items for our operational and environmental reasons.

We obviously do recognize that this has to be kept to a minimum. I think one of the main things we have to do is to ensure that those who make the judgments, the supply officers and supply clerks, are well trained. That is one of the reasons we now have in place an enhanced material management training program that will contribute to this.

• 1010

It would be desirable, of course, to have a 100% perfect system where there was never anything done at a time when it did not have to be done, where we did not do any advanced purchasing except in the case of a clearly identified need. I think we are within a reasonably good distance of having not a perfect but a good record in this respect. To have a perfect record would be so expensive that it would be impossible to justify.

The third question had to do with co-operative logistics. This is rather a large subject, and I think it might be wise for me to stop and come back to this point when the committee wishes.

Mr. Roman: I just want to clarify something here. LGen Vance indicated in his verbal comments that the matériel support system and the logistics framework was basically satisfactory as far as he was concerned. There is going to be some updating, possibly minor updating, to make it work to that 30-day period you made reference to.

However, the Auditor General takes a possibly completely different point of view. I quote:

Neither the matériel support system nor the logistic framework is now suitably developed for sustained conflict. This difficulty relates back to the circumstances that began in the 1960s. The audit found

[Translation]

Pourquoi éprouvons-nous le besoin d'acheter ainsi? En fait, il nous faut porter des jugements qui viennent s'opposer aux consignes que nous donnent nos systèmes automatiques d'achat. Parce que nous sommes conscients d'augmentations prévues dans les taux de consommation en raison de l'intensification de certaines activités à court terme, nous risquons parfois d'éprouver des difficultés auprès d'un fournisseur donné, dont les livraisons sont lentes, et c'est pourquoi nous rajustons nos carnets de commande. Dans certains cas la production d'articles risque d'être abandonnée, et il y a des cas où pour une raison donnée, on nous signale qu'un article ne sera pas disponible à l'avenir, et voilà pourquoi nous faisons des réserves.

Voilà le genre de jugements qu'il faut porter quand il s'agit de faire entorse à des habitudes d'achat. D'après moi, c'est essentiellement la raison qui fait que nous achetons environ 3 p. 100 de notre matériel par anticipation. Je pense qu'il faudra toujours procéder ainsi. Étant donné les tâches qui nous sont confiées, les forces armées ne peuvent pas tout simplement jouer très serré quand il s'agit des approvisionnements et il nous faut parfois contourner la formule d'achat pour certains articles pour des raisons géographiques ou d'opération.

Manifestement, nous savons bien qu'il faut contenir cela au maximum. Il faut nous assurer que ceux qui portent ces jugements, les agents d'approvisionnement et les commis, sont bien formés. Voilà pourquoi nous avons prévu un programme amélioré de formation en gestion du matériel qui devrait nous aider à y parvenir.

Il serait évidemment souhaitable d'avoir un système absolument parfait selon lequel on ne ferait jamais quoi que ce soit à un moment où il ne faut pas le faire, où l'on ne ferait jamais d'achats par anticipation sauf dans le cas d'un besoin clairement établi. Nous n'avons peut-être pas un système parfait, mais notre dossier est assez satisfaisant à cet égard. Un système parfait serait tellement coûteux qu'on ne pourrait le justifier.

La troisième question concernait la coopération en matière de logistique. Il s'agit d'une question assez importante et je pense qu'il serait sage de m'arrêter ici et d'y revenir lorsque le Comité le désirera.

M. Roman: J'aimerais obtenir ici certaines précisions. Dans ses commentaires oraux, le lieutenant-général Vance a dit qu'il était essentiellement satisfait du système d'appui matériel et du cadre logistique. Il y aura une mise à jour, possiblement mineure, pour en arriver à la période de 30 jours dont vous avez parlé.

Toutefois, le vérificateur général semble être d'avis tout à fait contraire et je cite:

Ni le système d'appui matériel ni le cadre logistique ne sont, à l'heure actuelle, suffisamment développés pour appuyer les combats prolongés. Ce problème remonte aux années 60. La vérification a permis de constater

[Texte]

that the matériel support system does not satisfy the department's key test: Will it work in conflict?

Between what the Auditor General has given us and what you have stated, there seems to be a substantial difference in opinion. I certainly would like this to be narrowed if possible. If it cannot be narrowed, then we have to view the comments that you made, LGen Vance, vis-à-vis what the Auditor General has presented to the committee.

LGen Vance: I think I can help with this narrowing process right off the bat by adjusting the perception of my position.

There are adjustments needed. For you to infer from my earlier remarks that those adjustments are all minor is quite wrong. There are some fairly significant adjustments required through restructuring that lead us to adjustments in concept. Just let me cite a couple of the bigger ones.

The first one is at the third-line level of support, notably the matériel and medical support organization and concept we need in place, for instance, in support of the European commitments—I mean organizations that are put in Europe and run that part of the supply and maintenance system there. That at the moment is largely missing. That is a rather significant adjustment that needs to take place.

The other principal one to which some passing reference was made was the need for us to rely far more greatly on today's reserve forces than has been the case in the past. There are structural implications to that. In addition to expanding the size of the reserves as indicated in the white paper on defence, we are going to have to alter some of the tasking and structure of the reserves, so that they will spend a good deal more of their effort helping us in the matériel support area. The system to capitalize, to exploit, the reserve potential is in part a structuring thing and is also very much a question of the concept of operations. In other words, the reserves really come into play at the time we actually start, shall I say, expending our front-end resources, the beginning of the battle that would call for the use of all the matériel support that we had pre-stocked in the location. The reserve forces will play a very large role there.

• 1015

So in summary, I am adjusting the position that I think I let you see a little bit earlier on, and I agree very much with the Auditor General that some significant changes need to be made.

I do want to stress, however, that those changes, by and large, are ones that I think can better be looked at as evolutionary. The skeleton is there and has been through

[Traduction]

que le système d'appui matériel ne répond pas aux principaux critères d'évaluation du ministère: «Est-ce que cela fonctionnera en situation de conflit?»

Il semble y avoir une divergence d'opinions importante entre le vérificateur général et ce que vous nous avez dit. J'aimerais certainement avoir une certaine explication si c'est possible. Si cela n'est pas possible, nous devons donc considérer vos commentaires, lieutenant-général Vance, par rapport à ce que le vérificateur général a présenté au Comité.

Lgén Vance: Je pense pouvoir vous aider en vous précisant ma position.

Certains ajustements sont nécessaires. Je pense que vous avez eu tort de conclure d'après mes remarques précédentes que ces ajustements étaient tous mineurs. Il est nécessaire de faire certains ajustements assez importants grâce à une structuration préalable qui nous permettra de modifier le concept. Permettez-moi de vous parler des plus importants.

Le premier se situe au niveau de l'appui de troisième ligne. Il s'agit de l'organisation et du concept d'appui médical et matériel dont nous avons besoin par exemple pour appuyer nos engagements en Europe—je pense aux organismes qui se trouvent en Europe et qui administrent cette partie du système d'entretien et d'approvisionnement là-bas. Ces organismes sont bien souvent absents actuellement. Il s'agit donc d'un ajustement important qui doit être mis en place.

L'autre ajustement principal dont on a déjà parlé est le besoin pour nous de compter beaucoup plus sur les forces de réserve actuelles que nous ne l'avons fait par le passé, ce qui aura certaines conséquences sur la structure. En plus d'augmenter le nombre de nos réservistes comme le précise le Livre blanc sur la défense, nous devons modifier certaines tâches et structure des réserves, de sorte qu'elles consacreront beaucoup plus d'efforts à nous aider dans le domaine de l'appui matériel. Le système visant à capitaliser, à exploiter le potentiel des réserves est en partie une question de structure et il s'agit également en grande partie du concept des opérations. En d'autres termes, les réserves auront réellement un rôle à jouer lorsque nous commencerons vraiment à employer nos ressources initiales, au début de la bataille qui demanderait l'utilisation de tout l'appui matériel que nous avons stocké au préalable sur les lieux. Les réserves joueront alors un rôle très important.

En résumé, je révisé en quelque sorte ma position comme je vous l'avais laissé entrevoir un peu plus tôt, et je suis tout à fait d'accord avec le vérificateur lorsqu'il dit qu'il est nécessaire d'apporter des changements importants.

J'aimerais cependant souligner que nous devons certainement considérer ces changements dans le contexte d'une évolution. Le squelette est là et il a survécu à de

[Text]

the many years of alterations in organization and tasking of the Canadian forces. We would not be able, in fact, to have been prepared to do whatever jobs were laid on us through those many years had that not been the case. And it would be very wrong to leave you with the impression that what we have now to do is to rip the whole thing apart, discard what we have been doing in the past by way of organization, by way of unit, by way of concept, and rebuild everything from square one. That would simply be wrong, and I would suggest that the Auditor General was not intending that on his side, either.

Mr. Roman: I think the Auditor General is being critical of the computer system, some of the programs that are basically in place. I think these are the concerns the Auditor General's office is raising. Even with the system you presently have in place, it has not been sufficiently developed in order to properly carry out the necessary function it was intended to do. I think this is what is being basically questioned. It is in fact failing the very simple test it was put to by the Auditor General's office. This is basically what is being questioned, so I would like to have a little more light shed on that concern as it is being raised by the Auditor General. I think that system is failing you, and as a result it has come under criticism by him. Possibly the Auditor General could clarify my impression that it is the system presently in place that has not met the test.

Mr. Dye: In answer to Mr. Roman, I think we are very much in accord with General Vance's clarification. My sense of it is that the defence forces clearly understand where they have to get to, that they are seriously considering corps structure and a supply system upgrade, and that they have that on the table now and are dealing with it. Whether or not the mid-1990s is the appropriate time that these things will be in place. . .

More specifically, when you come to the computer system, it is the view of the service that the system is full and we do not think it is meeting the needs of those who want to use the system. So there is an immediate and important change required in their operations in order to get the job done.

Mr. Roman: According to a reference that was made earlier, the system has to rely on a great deal of manpower. I think Mr. Dewar indicated that it is not as efficient as it should be because of that particular point.

This leads up to my next question: Why is it taking so long, once you recognize that there is a problem there, to rectify the difficulties within the system? You started back in 1981 to take the necessary corrective measures. Apparently this past year you have developed whatever is necessary. Still, it is not going to be until the mid-1990s before your full implementation. Is it lack of money? Is it lack of resources? Is it technology? What is the difficulty? It seems to me a long period of time to implement something.

[Translation]

nombreuses années de changements dans l'organisation et la distribution des tâches des Forces canadiennes. Si cela n'avait pas été le cas, nous n'aurions pas été en mesure d'accomplir les tâches qui nous ont été confiées pendant ces nombreuses années. Nous aurions également tort de vous laisser l'impression qu'il nous faut maintenant mettre de côté le système actuel pour tout recommencer à zéro. Nous aurions tout simplement tort de le faire, et je pense que ce n'était pas non plus l'intention du vérificateur général de le faire.

M. Roman: Je crois que le vérificateur général critique le système d'ordinateur, certains des programmes qui sont essentiellement en place. Voilà je pense les préoccupations du bureau du Vérificateur général. Il semble que le système que vous avez actuellement en place n'a pas été suffisamment développé pour pouvoir exécuter comme il se doit les fonctions nécessaires. Voilà, je pense, ce qui est mis en doute. En fait, le système ne satisfait pas aux critères d'évaluation du bureau du Vérificateur général. J'aimerais donc que l'on éclaircisse un peu ce problème qui a été soulevé par le vérificateur général. Je crois que le système a des lacunes et, par conséquent, il fait l'objet de critiques de la part du vérificateur général. Le vérificateur général pourrait peut-être préciser mon impression que c'est le système actuellement en place qui n'a pas répondu aux critères.

M. Dye: Pour répondre à M. Roman, je pense que nous sommes tout à fait d'accord avec la précision du général Vance. J'estime que les forces de la défense comprennent tout à fait ce qu'elles doivent faire, qu'elles envisagent sérieusement une amélioration de la structure des Forces armées et du système d'appui, et se penchent actuellement sur le problème. Pour ce qui est de déterminer si le milieu des années 1990 est le moment opportun pour mettre en place ces améliorations. . .

Plus précisément, en ce qui concerne le système d'ordinateur, le service est d'avis que le système est à pleine capacité et qu'il ne répond pas aux besoins de ceux qui veulent l'utiliser. Un changement important et immédiat s'avère donc nécessaire.

M. Roman: Selon ce qu'on a dit plus tôt, le système doit compter sur une main-d'œuvre importante. Je pense que M. Dewar a dit qu'il n'était pas efficace comme il le devrait précisément pour cette raison.

Cela m'amène à ma question suivante: une fois que vous avez reconnu qu'il existe un problème, pourquoi mettez-vous autant de temps à le corriger? Vous avez commencé en 1981 à prendre les mesures correctives nécessaires. Il semble qu'au cours des 12 derniers mois, vous ayez mis au point ce qui était nécessaire. Pourtant, ce n'est pas avant le milieu des années 1990 que ces mesures seront entièrement mises en oeuvre. Est-ce par manque d'argent ou de ressources? Est-ce un problème technologique? Que se passe-t-il? Il me semble que tout cela prend beaucoup de temps à mettre en place.

[Texte]

[Traduction]

• 1020

Mr. Healey: I would start, Mr. Roman, by suggesting that the logistic support system I think we are all talking about can be likened to a pipeline: If one thinks of our commitment to the fighting forces in Europe as the end of the pipeline, and the start of the pipeline being, at least in part, the industrial capacity of this country, then the various elements that go to make up that pipeline include a number of things, one of which is the computerized supply system.

However, I would remind you that it is only one of the elements of that system. In fact, there would be little use in having the best computerized system in the world if there were no transportation and there were no units in order to get that matériel forward to the troops. If there were no industrial base to produce the equipment and systems and spares within the time we needed them to go to war, it would be of little use to have an extremely good computer system, because it would not have any product at the end that could be useful.

So the whole system has to be looked at as a pipeline. One of the reasons it has taken this long to do this and to put it in place is, frankly, resources. We have to address the whole pipeline; we have to put the whole system into place. We have to address the defence industrial base, which you heard Mr. Dewar speak about earlier; we have to address the computer system itself; we have to address our methods and procedures; we have to put in place those third- and fourth-line support elements in the various theatres that we are likely to be engaged in, and have those elements in place in sufficient time to allow them to be useful.

It is advancing all of these things progressively that has taken time, and we are doing that. The computer system itself, of which you spoke, will of course be the largest system in Canada. We are the largest inventory-holder in the country. It is an inventory of 1.3 billion items, diverse items. In order to be able to manage those, to do some of the very elaborate things we have talked about, in planning, scheduling, predicting, warehousing, storing, disposal, etc., we need an extremely complex system. We need to build on the experience we have, to build on the experience of other nations, and that takes time. We are taking the time necessary to ensure that we do it right, and that the system will serve the forces in the field, and that it will be in place by the mid-1990s—the computer system we are talking about.

Mr. Redway: Mr. Dewar, I have heard for years and years about the problems, the lack of resources the Department of National Defence and our forces have, particularly the problems with the size of their budget and funding and what have you. I for one have had a great deal of sympathy with that situation.

M. Healey: Le système de soutien logistique dont nous parlons, monsieur Roman, ressemble un peu à un pipeline: ce qui en sort représente notre engagement vis-à-vis des forces de combat en Europe, et ce qu'on y entre, c'est notamment la capacité industrielle de notre pays et bien d'autres éléments, dont le système d'approvisionnement informatisé.

Il ne s'agit toutefois là que de l'un des éléments du système. En fait, il serait pratiquement inutile d'avoir le meilleur système informatisé au monde si nous n'avions pas de moyens de transport et d'unités pour acheminer ce matériel aux troupes. Si nous n'avions pas l'infrastructure industrielle suffisante pour produire, dans des délais très courts, les équipements, les systèmes et les pièces détachées dont nous avons besoin pour entrer en guerre, à quoi bon, dans ce cas, disposer d'un système informatisé superperfectionné puisque ces produits ne pourraient pas être utilisés?

Il faut donc considérer l'ensemble du système comme un pipeline, et si sa mise en place a pris tellement de temps, c'est, très franchement, à cause de la rareté des ressources. On ne peut pas procéder au coup par coup, il faut mettre en place tout le système pour qu'il puisse fonctionner. Il faut donc s'attaquer à plusieurs fronts à la fois, notamment notre capacité industrielle de défense, dont M. Dewar vous a parlé tout à l'heure, notre système informatisé, nos méthodes et procédures, ainsi que les systèmes de soutien de troisième et quatrième lignes qu'il faut implanter dans les différents théâtres où nous serons peut-être amenés à nous battre, et il faut que tous ces éléments puissent être mis en place suffisamment rapidement pour être utiles.

C'est donc parce que nous devons nous occuper de toutes ces choses simultanément que cela a pris du temps. Le système informatisé dont vous avez parlé sera le système le plus important qui ait jamais été implanté au Canada. Il emmagasinerait l'inventaire le plus complet du pays, puisqu'il va répertorier 1,3 milliard d'articles divers. Pour pouvoir gérer tout cela et utiliser les procédures très perfectionnées dont j'ai parlé tout à l'heure pour la planification, la prévision, l'entreposage, l'élimination, etc., nous avons besoin d'un système extrêmement complexe. Il faut également tenir compte de l'expérience que nous avons acquise, nous et d'autres pays, et tout cela prend du temps. Nous sommes également prudents et tenons à nous assurer que le système qui sera mis en place répondra bien aux besoins des forces de combat, etc. Nous espérons que tout cela sera mis en place vers 1995.

M. Redway: Monsieur Dewar, cela fait des années que j'entends parler des problèmes et du manque de ressources du ministère de la Défense nationale et de notre armée, et croyez-moi, je comprends très bien votre situation.

[Text]

When I read the Auditor General's report, though, I am somewhat surprised—I might say even shocked—when I see the items he identifies as perhaps additional costs or whatever. I like to term these wastes. I see, for instance, that he mentions \$7 million a year in additional costs for carrying inventory brought in in advance of needs; \$26 million a year to purchase mainly foreign-made spare parts from Canadian suppliers; \$12 million a year because of out-of-region shipments; \$240 million a year carrying costs for inactive or slow-moving stock; \$300 million potential disposable surplus stock. And when I sit down, and I add up all those figures, Mr. Dewar, I come to something like \$585 million in one year. I look at the estimates for matériel supplied to the Department of National Defence for the current year, and I see that it amounts to \$652 million.

• 1025

Now when I compare the potential waste of \$585 million to the total budget for this area of \$652 million, it strikes me, when you say you cannot be 100% perfect, that this a heck of a long way from being 100% perfect.

How can you possibly justify asking the public for more money and saying that you are underfunded, and at the same time face a report from the Auditor General that says almost 80% of the money in that section in your budget has virtually being wasted?

Mr. Dewar: I think we are going to have to challenge some of those numbers.

Mr. Redway: Let us start off with the first one. What about the \$7 million a year additional carrying charges for inventory brought in? I ask you this in relation to the fact that automobile companies, who have to make a profit, are going to the Japanese system of making a one-day inventory or whatever it is.

Now, if it is costing you \$7 million to have inventory bought in advance and sitting around, I do not think General Motors or Ford or Chrysler would ever be happy with a situation like that. But you are telling us that the armed forces are different. Is that what you are saying?

Mr. Dewar: I would like to make one comment first. I am sure Mr. Redway would agree that, in adding up his numbers, it is not correct to include the \$300 million item of disposable stock. You have already listed the \$240 million as carrying charges, which is part of the proposition as to what the annual charges are. The disposable stock value would not be part of that addition, because it is a different kind of number.

Mr. Redway: That means only 50% of your budget is wasted. Is that what you are saying?

[Translation]

Par contre, j'ai été un peu surpris, et même choqué, de lire dans le rapport du vérificateur général que certains postes de dépense étaient peut-être excessifs. Je préfère dire qu'il y a peut-être eu gaspillage. Par exemple, ce rapport indique que le ministère a dépensé 7 millions de dollars par an pour tenir à jour un inventaire qui s'est révélé prématuré par rapport aux besoins, qu'il a dépensé 26 millions de dollars par an pour acheter à des fournisseurs canadiens des pièces détachées d'origine essentiellement étrangère, que 12 millions de dollars par an ont été consacrés à des expéditions hors région, qu'on a dépensé 240 millions de dollars par an à garder en stock du matériel inutilisé ou dont le taux de roulement était extrêmement faible, et que 300 millions de dollars ont été dépensés pour du stock excédentaire susceptible d'être éliminé. Si j'additionne tous ces chiffres, monsieur Dewar, j'en arrive à la somme de 585 millions de dollars par an. Or, le ministère de la Défense nationale a prévu cette année un budget de 652 millions de dollars pour le matériel.

Il y a donc un gaspillage potentiel de 585 millions de dollars par rapport à un budget total de 652 millions de dollars, dans le même domaine, et je trouve cela absolument renversant. Certes, je ne vous demande pas la perfection absolue, mais quand même, entre les deux, il y a certainement un moyen terme.

Vous nous demandez d'augmenter votre budget, sous prétexte que le vôtre est insuffisant, et en même temps, le vérificateur général nous soumet un rapport indiquant que près de 80 p. 100 des crédits affectés à ce poste de votre budget ont été pratiquement gaspillés. Comment cela est-il possible?

Mr. Dewar: Permettez-moi de contester certains de ces chiffres.

Mr. Redway: Commençons par le premier, soit les 7 millions de dollars de frais fixes pour les stocks. Si je vous pose cette question, c'est parce que les constructeurs d'automobiles qui, eux, doivent faire des profits, adoptent maintenant le système japonais qui consiste à n'avoir qu'un jour de stocks, ou à peu près.

S'il vous en coûte 7 millions de dollars pour accumuler des stocks, je ne pense pas que General Motors, ou Ford ou Chrysler accepterait ce genre de situation. Vous prétendez que les Forces armées sont dans une situation différente, c'est bien ce que vous disiez?

Mr. Dewar: Permettez-moi de faire d'abord une petite remarque. M. Redway reconnaîtra sans doute qu'il est un peu injuste d'inclure cette somme de 300 millions de dollars pour le stock utilisable. Vous avez déjà parlé des 240 millions de dollars de frais fixes, ce qui correspond à nos prévisions de frais annuels. Par contre, la valeur du stock liquidable ne doit pas être incluse dans cette somme.

Mr. Redway: Dans ce cas, il n'y aurait que 50 p. 100 de votre budget qui serait gaspillé, n'est-ce pas?

[Texte]

Mr. Dewar: Well, we have gotten down that far so far.

Mr. Redway: Keep working.

Mr. Dewar: I would like to ask Mr. Healey to speak about the \$7 million.

Mr. Healey: We too have been fascinated by the concept of just-in-time inventory that the Japanese use and car manufacturers are using. Hand-to-mouth or just-in-time, I think it is called.

Unfortunately, we are not producing new cars. Our equipment is in many cases very old, and we have to sometimes make lifetime buys, because the support industry for those pieces of equipment is going out of business.

Right at this moment, we are looking at making a lifetime buy of spares for our Oberon class submarines. They are approaching 25 years of age. We have been told by the manufacturers that they are no longer going to produce them because the other countries using those submarines are retiring them, and we are looking at buying about \$25 million worth of those spares to put in inventory. They are immediately going to lay on, the day after they decide that, a 40% surcharge on top of the price; so if you buy them after the date, it is a 40% increase.

So we will always, of necessity, have some equipment or some parts in our inventory that are bought for good reasons and that would not be available later on to us, or would only be available at a much higher price.

We are always examining ourselves, and we have internal audits and training programmes to ensure that we do not do this to excess. We are always trying to improve in those areas. We acknowledge that. We acknowledge we probably can do better, but there will always be some of it for reasons such as I have cited.

• 1030

Mr. Redway: I wonder if the Auditor General could comment on that.

Mr. Dye: On the \$7 million defence cost?

Mr. Redway: Do you think that is reasonable in light of the total budget and the comments made by Mr. Healey?

Mr. Dye: The \$7 million is a very small percentage of their total buy. In our sample though, there were no lifetime buys. While I think the testimony is valid, it is not part of what we studied. I agree with the necessity of examining lifetime buys and doing them if they are better deals.

[Traduction]

M. Dewar: Je n'ai pas encore fini de réduire votre total.

M. Redway: Dans ce cas, continuez.

M. Dewar: Je vais demander à M. Healey de vous parler de cette somme de 7 millions de dollars.

M. Healey: Nous aussi nous avons été très impressionnés par la nouvelle méthode japonaise qui consiste à limiter les stocks aux besoins immédiats. C'est une méthode qui fait de plus en plus d'adeptes chez les constructeurs d'automobiles.

Malheureusement, notre ministère ne fabrique pas d'automobiles. Très souvent, notre matériel est vétuste, et parfois, nous sommes obligés d'acheter immédiatement les pièces dont nous aurons besoin indéfiniment, car l'entreprise qui les fabrique va disparaître.

A l'heure actuelle, nous envisageons d'acheter toutes les pièces dont nous aurons besoin indéfiniment, pour nos sous-marins de la classe Oberon. Ils auront bientôt 25 ans, et l'on nous a dit que les fabricants de ces pièces allaient en cesser la production car les autres pays utilisant ces sous-marins avaient décidé de les mettre hors service. Nous allons donc acheter pour à peu près 25 millions de dollars de ces pièces détachées qui feront donc partie de nos stocks. De plus, après une certaine date, le fabricant imposera un supplément de 40 p. 100, de sorte que si nous attendons, il nous faudra payer 40 p. 100 de plus.

Par nécessité, il y aura toujours du matériel ou des pièces détachées dans nos stocks qui auront été achetés pour de bonnes raisons, soit parce que l'on n'aurait pas pu les acheter plus tard, soit parce qu'il aurait fallu payer beaucoup plus cher.

Nous nous posons toujours des questions, nous faisons faire des vérifications internes et nous avons toutes sortes de programmes de formation, afin de veiller à ce que cela ne soit pas excessif. Nous essayons toujours d'améliorer les choses. Nous sommes parfaitement conscients de la situation, et nous pourrions sans doute faire encore mieux, mais il y aura toujours ce genre de problèmes pour les raisons que je viens de mentionner.

M. Redway: J'aimerais savoir ce qu'en pense le vérificateur général.

M. Dye: De cette somme de 7 millions de dollars?

M. Redway: Pensez-vous que cela soit raisonnable, compte tenu du budget total du ministère et des remarques faites par M. Healey?

M. Dye: Cette somme de 7 millions de dollars représente un pourcentage infime des achats totaux du ministère. Toutefois, dans l'échantillon que nous avons prélevé, aucun achat n'était destiné à couvrir la totalité des besoins ultérieurs. Certes, les explications données sont valables, mais il n'y avait aucun exemple de ce genre dans ce que nous avons étudié. Je reconnais cependant que, dans certains cas, il est nécessaire de faire ce genre d'achats, surtout si c'est à un coût moindre.

[Text]

Mr. Redway: So you did not take into account lifetime buys in your \$7 million?

Mr. Dye: No, we did not.

Mr. Redway: If we had, it would have been much in excess of \$7 million. Is that what you are saying, Mr. Dye?

Mr. Dye: Yes, we would have recorded a higher number. But as you know we try to be fair in these comments.

Mr. Redway: I always realize that, Mr. Dye.

Mr. Dye: Perhaps Mr. Rattray could amplify a bit, because I am not exactly sure how to answer your question. I am sure he has all kinds of ideas on how to more properly address it.

Mr. David Rattray (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Thank you, Madam Chairman.

Our sample was based primarily on items known as "repairables". These items, for example, when broken are repaired and returned back into inventory after being handled by contractors. Our sample was statistically based and used a random sample approach. We looked at these sample items against the algorithms in the Canadian Forces Supply System, which required applying versus lead time, amounts of stock, the whole and so on.

In discussions with DND officials when clearing these items, we found that in fact some of them were bought in advance of need, through some of the items we were discussing earlier, dealing with training, data accuracy and so on.

When we calculated the \$7 million based on the sample we had chosen and through the discussions with the department, we then tried to apply a percentage or a factor of a cost to hold or to carry these items as being an impact, say to the Crown, not necessarily a direct charge to National Defence's budget.

In arriving at a 20% figure, we had a number of discussions with major firms in the private sector. We studied a number of sources of studies and documentation dealing with the cost to hold. In addition to this, in discussions with the Ministry of Defence and the National Audit Office in the U.K., we referred to a study commissioned by the Cabinet Office in the U.K., looking at the cost to carry. It dealt with this very subject as a subject of audit by the National Audit Office of the Ministry of Defence stores holdings.

The report entitled, *Minimizing Stock Holding Costs*, a report on commercial practice, cited a number of elements of stock holding costs that, depending on the

[Translation]

M. Redway: Dans cette somme de 7 millions de dollars, il n'y avait donc aucun achat destiné à couvrir la totalité des besoins ultérieurs?

M. Dye: Non.

M. Redway: Si cela avait été le cas, la somme aurait alors été bien supérieure à 7 millions de dollars, n'est-ce pas, monsieur Dye?

M. Dye: Certainement. Nous essayons toutefois d'être aussi justes que possible dans notre rapport.

M. Redway: J'en suis parfaitement conscient, monsieur Dye.

M. Dye: Je vais demander à M. Rattray de vous donner plus de détails, car il est mieux placé que moi pour répondre à votre question.

M. David Rattray (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, madame la présidente.

Notre échantillonnage comportait essentiellement des articles qu'on qualifie de «réparables». Lorsqu'ils sont défectueux, ces articles sont réparés et remplacés ensuite dans l'inventaire. Nous avons utilisé la méthode de l'échantillon aléatoire, et les articles ainsi sélectionnés ont été évalués en fonction des algorithmes du système d'approvisionnement des Forces armées canadiennes, pour lequel il fallait tenir compte des délais, du volume des stocks, etc.

Au cours de nos entretiens avec des responsables du ministère, nous avons constaté que certains de ces articles avaient été achetés prématurément par rapport aux besoins, dans le contexte des acquisitions dont nous parlions tout à l'heure et qui concernaient la formation, l'exactitude des données, etc.

Nous avons donc calculé cette somme de 7 millions de dollars à partir de l'échantillon prélevé et après certaines discussions avec le ministère, puis nous avons essayé de déterminer quel facteur ou quel pourcentage de la dépense ainsi engagée avait une incidence pour la Couronne, sans constituer nécessairement un coût direct pour le budget de la Défense nationale.

Nous en sommes arrivés au chiffre de 20 p. 100, après avoir eu plusieurs discussions avec de grandes entreprises du secteur privé. Nous avons consulté un grand nombre d'études et d'analyses relatives au coût de maintien de stocks, et notamment une étude commandée par le Cabinet Office de Grande-Bretagne, dont nous avons discuté avec des représentants du ministère de la Défense et du Bureau du vérificateur général britanniques. Cette étude portait précisément sur la vérification comptable, par le vérificateur général britannique, des stocks du ministère britannique de la Défense.

Le rapport, intitulé *Minimizing Stock Holding Costs*, énumérait un certain nombre d'éléments de l'inventaire qui entraînaient des coûts d'administration de l'ordre de

[Texte]

type of item, ranged in the area of 28% to 35% to hold. We then decided we would take a lower figure and that 20% was perhaps a conservative, reasonable figure to try to demonstrate the cost of money to the Crown—such as handling charges, depreciation, obsolescence, storage, taxes or grants in lieu of taxes—and to apply against the early buys.

Mr. Redway: So the unique problems that Mr. Healey pointed out were not taken into account in your analysis. Is that what you are saying?

Mr. Rattray: The lifetime buys were not included in the sample we chose to determine the early buy figure. These were items selected primarily from the repairable items used by National Defence.

Mr. Redway: Do you want to comment on that, Mr. Healey?

Mr. Healey: Yes, Madam Chairman, I was not intending to imply that we could not save money here.

Mr. Redway: How are you going to do it?

Mr. Healey: As I mentioned, we have already put in place, as the Auditor General has observed, a training course and system for our people, which we believe will pay dividends. That has been in place now for some time. I believe we put over 500 of our people through it last year and we will be putting the same—

Mr. Redway: Was that in place when the audit took place?

Mr. Healey: Yes, it was in trial in 1986.

Mr. Redway: So it has not solved the problem yet?

• 1035

Mr. Healey: We have a lot of people in this business, and the through-put is about 500. It will take us several years to get everybody through once. The turnover in that business is fairly high, so it will be a continuous thing.

Mr. Redway: Can we have a date on how long several years is?

Mr. Healey: To complete the training?

Mr. Redway: To reduce this wastage of \$7 million.

Mr. Healey: I think I have stated that we will never eliminate it.

Mr. Redway: I did not use the word "eliminate". Giving you the benefit of the doubt, I said "significantly reduce". How long will it take you to significantly reduce it? When can we expect the Auditor General to tell us

[Traduction]

28 à 35 p. 100, selon les cas. Nous avons décidé de prendre un pourcentage inférieur, et c'est la raison pour laquelle nous avons retenu 20 p. 100, qui nous paraissait un pourcentage raisonnable, pour essayer de démontrer ce que représentaient, pour la Couronne, les frais de manutention, la dépréciation, l'obsolescence, l'entreposage, les taxes ou contributions tenant lieu de taxes, etc. Nous avons calculé tous ces coûts d'administration et les avons comparés aux coûts que représentent les achats réalisés par anticipation.

M. Redway: Par conséquent, dans votre analyse, vous n'avez pas tenu compte des problèmes assez uniques dont a parlé M. Healey?

M. Rattray: Les achats destinés à répondre à tous les besoins ultérieurs n'étaient pas inclus dans l'échantillonnage que nous avons prélevé et qui comportait essentiellement des articles réparables.

M. Redway: Avez-vous quelque chose à dire, monsieur Healey?

M. Healey: Oui, madame la présidente; je ne voulais surtout pas dire que nous ne pouvions pas faire des économies dans ce secteur.

M. Redway: Avez-vous l'intention d'en faire, maintenant?

M. Healey: Comme je vous l'ai déjà dit, et le vérificateur général l'a lui-même constaté, nous avons déjà mis en place un cours de formation à l'intention de notre personnel, et je suis convaincu que cela donnera des résultats. Cinq cents personnes ont déjà suivi ce cours l'année dernière, et nous allons envoyer le même. . .

M. Redway: Ce système était-il déjà en place lorsque la vérification comptable a été faite?

M. Healey: Oui, ce système était à l'essai en 1986.

M. Redway: Il n'a donc pas encore permis de régler le problème?

M. Healey: Il passe à peu près 500 personnes dans cette filière. Il nous faudra plusieurs années pour y faire passer tout le monde au moins une fois. C'est une activité où il y a beaucoup de roulement, si bien que ce sera toujours le cas.

M. Redway: Plusieurs années, c'est combien?

M. Healey: Pour achever la formation?

M. Redway: Pour épouger ce gaspillage de 7 millions de dollars.

M. Healey: Je crois avoir déjà dit que nous ne l'éliminerons pas au intégralement.

M. Redway: Je n'ai pas dit «éliminer», sauf erreur, j'ai dit «épouger». Combien de temps cela prendra-t-il? Quand le vérificateur général pourra-t-il nous dire qu'il y a eu réduction notable des 7 millions de dollars par année

[Text]

that there has been a significant reduction in the \$7 million a year for additional costs of carrying inventory bought in advance of needs that are not lifetime goods?

Mr. Healey: The major impact on this will be the introduction of the new supply system.

Mr. Redway: Is that the structure we were talking about?

Mr. Healey: That is the computer system.

Mr. Redway: So we are looking at the mid-1990s—another 10 years.

Mr. Healey: In the meantime we are doing training. We are putting in place additional terminals, more up-to-date terminals. But in order to be able to get a handle on this, the new logistics supply system, the new computer system, is needed.

Mr. Redway: So we have to waste \$7 million a year for another ten years in order to stop—

Mr. Healey: No, I do not think that is correct. I do not think I would agree with that. I think \$7 million in an annual purchase of \$1.3 billion, \$7 million in an inventory of \$7.6 billion, would be acceptable in most commercial establishments that must maintain inventory. I would suggest that if we can improve this gradually towards a reduction, the most significant impact will occur when we introduce the new computer system. I think we will have done very well.

Mr. Redway: How much is the new computer system going to cost you? Do you have a handle on that?

Mr. Healey: About \$200 million to \$250 million.

Mr. Redway: It looks like there is that much money in one year being wasted in the department in this area. If you redirected that money to buy your computer, you should be able to solve the problem right away, should you not?

Mr. Healey: Even with the new computer system, we will not be 100% accurate.

Mr. Redway: You have said that several times. All I am asking is for a significant improvement.

Mr. Healey: I have given you my answer. I think in 1995 we will see a significant improvement in these numbers. I think between now and then you will see a gradual reduction as a result of our training, as a result of the attention we have devoted to this.

Mr. Holtmann: I always find it interesting discussing finances with people associated with Canada's Defence Department. I recall a radar base in my riding. After I got elected I found out what it cost. The guy said it was \$5 million a year. I could not believe how much money it would take to run a little radar base. But the CO said we had not been attacked in the last 40 years. So I took it from there that to keep ourselves from being attacked, we just spend a lot of money. I have a few relatives associated

[Translation]

en coûts de possession occasionnés par l'achat à l'avance d'articles qui ne sont pas des articles sans suite?

M. Healey: Le nouveau système d'approvisionnement y sera pour beaucoup.

M. Redway: Parlez-vous de la structure?

M. Healey: Il s'agit du système informatique.

M. Redway: On vise donc le milieu des années 90—encore dix ans.

M. Healey: D'ici là, nous donnons de la formation. Nous installons de nouveaux terminaux, plus perfectionnés. Mais pour y arriver, à ce nouveau système d'approvisionnement logistique, il faut avoir le nouveau système informatique.

M. Redway: Cela revient à dire qu'il faut gaspiller 7 millions de dollars de plus par année pendant 10 ans pour arrêter...

M. Healey: Non, je ne pense pas que cela soit juste. Je ne suis pas d'accord avec vous. Je pense qu'une somme de 7 millions de dollars sur des achats de 1,3 milliard de dollars par an, 7 millions par rapport à des stocks de 7,6 milliards de dollars, est une somme acceptable pour la majorité des entreprises qui doivent conserver des stocks. A mon avis, c'est l'installation du nouvel ordinateur qui contribuera le plus à opérer graduellement une réduction. Cela y sera pour beaucoup.

M. Redway: Combien ce nouvel ordinateur va-t-il vous coûter? En avez-vous une idée?

M. Healey: Entre 200 et 250 millions de dollars.

M. Redway: On dirait bien que l'on gaspille autant d'argent chaque année au ministère. Si cet argent servait plutôt à acheter un ordinateur, vous pourriez régler le problème dès maintenant, n'est-ce pas?

M. Healey: Même avec le nouvel ordinateur, il ne nous sera pas possible d'être parfaits.

M. Redway: C'est ce que vous nous avez dit déjà plusieurs fois. Ce que je demande, c'est une amélioration sensible.

M. Healey: Je vous ai donné ma réponse. Je pense que la situation se sera sensiblement améliorée d'ici à 1995. D'ici là, il y aura une réduction graduelle par suite de la formation et de l'attention que nous aurons accordée à la question.

M. Holtmann: Il est toujours intéressant de discuter finances avec le ministère de la Défense. Il y a une station de radar dans ma circonscription. Après mon élection, j'ai appris ce qu'elle coûtait. Le type m'a dit que c'était 5 millions de dollars par année. Je n'arrivais pas à croire qu'il fallait tant d'argent pour faire marcher une petite station de radar. Mais le commandant m'a répondu que nous n'avions pas été attaqués depuis 40 ans. J'en ai donc déduit que pour éviter d'être attaqués, il faut dépenser

[Texte]

in the Defence Department. I was with my colleague over in Europe looking at Canada's position with NATO, and was quite impressed actually, and felt quite proud of Canada's position over there and was enlightened quite a bit at how important it was to be a part of NATO.

I would like to know, Mr. Dewar, how we stack up in this matériel support. We claim about 6.3% of our total defence program in this area. How do we stack up against other comparable defence countries in NATO or comparable armies in matériel support? Are we spending a larger percentage of our budget than they are or less? Who is more efficient in this area than we are? I am sure you must want to know that and have probably studied it through and through.

• 1040

Mr. Dewar: I do not have at hand comparable expenditure statistics. I do not know if anyone here does. Perhaps General—

The Chairman: Excuse me, Mr. Holtmann, I am sure that you intend to relate your question to the basic issues we are looking at here, which are economy, efficiency, value for money—

Mr. Holtmann: That is exactly my question. It came right out of the book, Madam Chairman: Effect on Matériel Support System Development, 10.55. It is referring directly to the question at hand here today, your money and mine, Madam Chairman, and how it is spent by the Department of National Defence.

The Chairman: Yes, and the comparison with other countries. . . I am sure you will be making a link between the issues we are looking at here this morning.

Mr. Holtmann: We will find the missing link here, Madam Chairman.

Mr. Dewar: General Little can give us some information on the question, Madam Chairman. General Little is Director General of Logistic Operations in the department.

Brigadier General W.E. Little (Director General, Logistic Operations, Department of National Defence): I could perhaps quickly answer the question raised on the subject of Canada's comparable expenditures on matériel support related to other nations in NATO by referring to the white paper, published last June, and to a specific table contained therein which makes comparison in graphic terms. This may help the committee examine the relationship.

It is in two different ways. One is per capita defence expenditure and another is defence expenditure as a percentage of GNP which shows Canada in relative order to those particular criteria.

In the case of per capita expenditure, Canada is shown as No. 6 in the 16 nations within NATO, and in terms of defence expenditures, a percentage of GNP, Canada is shown as No. 14.

[Traduction]

beaucoup d'argent. Des parents à moi sont associés au ministère de la Défense. En compagnie d'un collègue, je suis allé voir le contingent canadien de l'OTAN en Europe et je suis revenu pas mal impressionné. J'étais très fier.

Monsieur Dewar, j'aimerais savoir comment notre appui matériel se compare à celui d'autres armées de l'OTAN. On dit que l'appui matériel représente 6,3 p. 100 de l'ensemble de notre programme de défense. Y consacrer-on un pourcentage plus élevé de notre budget, ou est-ce le contraire? Quel pays est plus efficace que nous? Ce sont sûrement des choses que vous voulez savoir et sur lesquelles vous vous êtes penchés à bien des reprises.

M. Dewar: Je n'ai pas sous la main de chiffres sur les dépenses respectives de chaque pays. Je ne sais pas si quelqu'un en a. Peut-être le général. . .

La présidente: Pardon, monsieur Holtmann, je suis certaine que vous comptez établir un lien entre votre question et les sujets à l'étude ici, à savoir l'économie, l'efficacité et l'optimisation des ressources. . .

M. Holtmann: C'est précisément ma question. C'est tiré directement du document, madame la présidente: Effets sur l'élaboration du système d'appui matériel, 10.55. Cela a un rapport direct avec la question que nous étudions aujourd'hui, à savoir votre argent et le mien, madame la présidente, et la façon dont le ministère de la Défense nationale le dépense.

La présidente: Oui, et la comparaison avec d'autres pays. . . Je suis certaine que cela va s'enchaîner aux questions que nous étudions ce matin.

M. Holtmann: Nous allons trouver le chaînon manquant, madame la présidente.

M. Dewar: Le général Little peut nous donner des renseignements sur la question, madame la présidente. Le général Little est directeur général des opérations de logistique au ministère.

Le brigadier-général W.E. Little (directeur général, Opérations de logistique, ministère de la Défense nationale): Je pourrais peut-être répondre brièvement à la question concernant les dépenses en appui matériel du Canada par rapport aux autres pays de l'OTAN. Je vous renvoie au Livre blanc publié en juin dernier dans lequel se trouve un tableau comparatif. Les membres du Comité se feront peut-être ainsi une meilleure idée.

On retrouve des renseignements sous deux formes. Dans un cas, il s'agit du budget de défense par habitant et dans l'autre, en pourcentage du PNB. La place du Canada est indiquée sous les deux rapports.

Dans le cas des dépenses par habitant, le Canada occupe la sixième place parmi les 16 pays membres de l'OTAN et la quatorzième place d'après le pourcentage du PNB affecté à la défense.

[Text]

In relation to the amount within the budget that is spent, we have also indicated in the chart that the capital expenditures—that is a percentage of our total expenditures—now are in the range of 25%, which is certainly comparable to the better half of the other nations of NATO in relation to that ratio between capital expenditure and expenditure in O and M or matériel support.

I hope that helps to clarify that particular issue, Madam Chairman.

Mr. Holtmann: So we are sort of in the ballpark of everybody else in terms of matériel support and other countries.

BGen Little: Yes, sir. I might just go one step further and say that, looking at another criterion, which is how close are we to maintaining stockpile guidance in terms of matériel needed in the event of a conflict, with the exception of a few ammunition items, we are the only other nation besides the United States in Europe that is in fact meeting the stockpile guidance requested.

In those few areas where we are not at that particular level, we have put in place programs which within the next couple of years will put us in a category that is expected by NATO of individual nations.

Mr. Holtmann: Thank you.

It seems to me that in terms of these matériel supports and the few areas that were identified—first of all, let us take disposable surplus. I am not going to get into whether the figure is accurate or not, but it would seem to me they could rid themselves of disposable surpluses pretty quickly if they had a desire to do it, in fact bring those funds back into use on behalf of the taxpayers or wherever it may end up. But why hold onto something if it is disposable? Why not just dispose of it? What is keeping you?

• 1045

Mr. Healey: Mr. Chairman, we are, in fact. It is a question of identification, and a question of ensuring that there is no subsequent use, and checking with the various elements of the forces to ensure that we are not disposing of something that may in fact be needed.

Our disposal program, I think, regularly runs to about \$100 million a year. We currently have something of a backlog, which, as we said in response to the Auditor General, we are making an extraordinary effort at this point to bring down. But there will always be items for disposal; it is an ongoing process, and we will—

Mr. Holtmann: I believe it would be ongoing, but my point is that maybe it should not have been called a disposable surplus in the first place. If you are still trying to analyse whether you are going to use it, why would you call it disposable? To me, when something is a disposable

[Translation]

Le tableau montre aussi que les dépenses d'équipement interviennent pour 25 p. 100 du budget total, ce qui est comparable au pourcentage observé dans huit pays de l'OTAN en tête de liste.

J'espère avoir éclairci la question, madame la présidente.

M. Holtmann: L'appui matériel se compare donc à peu près à ce que font les autres pays.

Bgén Little: J'ajouterai ceci. Sauf dans le cas de quelques types de munitions, le Canada est le seul pays à part les États-Unis en Europe qui se conforme à la directive concernant le maintien des stocks.

Dans les rares cas où nous ne nous y conformons pas, des programmes que nous avons mis en place garantiront que dans quelques années nous joindrons les rangs de ceux qui la respectent.

M. Holtmann: Merci.

Il semble que dans ce domaine de l'appui matériel et certains autres domaines dont il a été question. . . Prenons tout d'abord le cas du surplus aliénable. Je ne vais pas discuter de l'exactitude du chiffre, mais il me semble que l'on pourrait se débarrasser en deux temps trois mouvements des surplus aliénables si on le voulait. On pourrait probablement même remettre cet argent au service du contribuable. Mais pourquoi est-ce que l'on garde des articles qui sont bons pour la casse? Pourquoi ne pas jeter tout ça au rebut? Qu'est-ce qui vous en empêche?

M. Healey: Madame la présidente, c'est ce que nous faisons. Il s'agit d'abord de classer ces articles et de s'assurer qu'ils ne peuvent plus servir. Il faut ensuite vérifier auprès des divers éléments des forces pour veiller à ce que l'on n'élimine pas quelque chose qui puisse servir.

Notre programme d'aliénation atteint environ 100 millions de dollars par année. Nous accusons actuellement un arriéré et, comme nous l'avons dit dans notre réponse au vérificateur général, nous déployons des efforts extraordinaires à l'heure actuelle pour corriger les choses. Mais il y aura toujours des articles à éliminer; c'est un processus ininterrompu.

M. Holtmann: Je veux bien croire que c'est ininterrompu, mais je trouve que l'on n'aurait jamais dû parler de surplus aliénable. Si vous en êtes toujours à vous demander si vous allez trouver une utilisation à ce matériel, pourquoi dites-vous qu'il est bon pour la casse?

[Texte]

surplus, then you get rid of it; it is disposable. Until it reaches that point, you should not classify it as such.

Mr. Healey: Well, we put this through broad-mesh screens, and then ever more finely meshed screens in terms of scrutiny of the items to make sure we have broadly categorized matériel that is eligible for disposal. Then we recheck to make sure it is correct.

There is no intention to mislead or to misclassify this. This is just a final check to make sure it is indeed disposable matériel. It is the result of an initiative we have had under way for some years now because of the lack of space that has been developing in our depots. We are reinvigorating the program of looking at matériel that is slow moving to see if we could dispose of it, and outside the regular disposal program we found some additional stock, most of which we are now sure we can dispose of, and we are doing so and will be moving fairly quickly.

I might point out, though, that we will turn it over to the Department of Supply and Services, who will sell it through the Crown Assets Disposal Corporation. Generally speaking, the value of the stock is not very great. The value is estimated at roughly 10¢ on the dollar, and the money of course comes back to the government to the general revenue account.

Mr. Holtmann: Is any of this matériel first offered to our NATO allies, who may have comparable equipment? Do you have a policy within the Department of National Defence that—

Mr. Healey: Yes, we do. When we brought the CF-18s into existence, we suggested to the government, and they agreed, that the CF-104s in Europe be refurbished and given to Turkey. We have had a major program of giving those CF-104s, which are now flying in Turkey. We refurbished them, along with the spares coming out of the system.

Mr. Holtmann: Now did I hear you right? Did you just finish telling us we gave a bunch of planes to Turkey?

Mr. Redway: That is right on, and we also paid about \$20 million to refurbish them before they—

Mr. Holtmann: That, I suppose, came up as a disposable surplus, or redundant. I do not know what word they would use. It sounds like we could have recovered some money on behalf of the taxpayer if we had sought somebody who had some money to buy this kind of equipment. Who makes that decision?

Mr. Redway: We should have sold them to Greece.

Mr. Holtmann: The Department of National Defence or the Minister or—

Mr. Healey: As I mentioned, that was a submission to the Ministers and the decision was made by Ministers.

[Traduction]

Pour moi si quelque chose est aliénable, on s'en débarrasse, point à la ligne. Tant qu'il n'est pas à mettre au rebut, on ne le fait pas entrer dans la catégorie des articles à éliminer.

M. Healey: Tout ce matériel passe par un processus d'élimination successive pour nous garantir qu'au bout du compte les articles sont bons à éliminer, après quoi on vérifie à nouveau.

Personne n'essaie d'induire quiconque en erreur. C'est seulement la dernière étape de la vérification pour nous garantir que le matériel est bon à éliminer. C'est l'aboutissement d'une opération qui a cours depuis quelques années, depuis que nous commençons à nous ressentir du manque d'espace. Nous accordons une attention toute particulière aux articles qui s'écoulent lentement pour voir si nous pouvons les éliminer. Nous avons aussi découvert d'autres articles; la plupart de ceux-là pourront être éliminés, avons-nous conclu. C'est ce que nous faisons et nous allons y aller rondement.

Je signale aussi que l'opération sera confiée au ministère des Approvisionnements et Services, qui vendra le matériel par l'intermédiaire de la Société de disposition des biens de la Couronne. Dans l'ensemble, la valeur du stock n'est pas très élevée. Cela ne nous rapporte qu'environ 10 p. 100 de sa valeur, somme qui retourne au gouvernement et est versée au compte des recettes générales.

M. Holtmann: Est-ce qu'on offre d'abord ce matériel à nos alliés de l'OTAN, qui pourraient avoir du matériel semblable? Y a-t-il une politique au ministère de la Défense nationale qui...

M. Healey: Oui. Comme nous avons décidé d'acheter le CF-18, le gouvernement a accepté, à notre demande, de rééquiper les CF-104 en Europe et de les donner à la Turquie. C'était un programme d'envergure et ces CF-104 sont maintenant en service en Turquie. Nous les avons rééquipés et nous avons donné aux Turcs les pièces de rechange nécessaires.

M. Holtmann: Vous ai-je bien entendu? Venez-vous de me dire que nous avons donné des avions à la Turquie?

M. Redway: C'est bien ça, et nous avons aussi dépensé 20 millions de dollars pour les rééquiper avant...

M. Holtmann: Et cela, je suppose que c'est du matériel excédentaire, ou de surplus aliénable. Je ne sais pas comment vous appelez ça. Il me semble qu'on aurait pu recouvrer un peu d'argent pour le contribuable si nous avions pu trouver un acheteur. Qui prend ce genre de décision?

M. Redway: Nous aurions dû les vendre à la Grèce.

M. Holtmann: Le ministère de la Défense nationale ou le ministre ou...

M. Healey: Comme je l'ai dit, cela a fait l'objet d'un mémoire au Cabinet et ce sont les ministres qui ont décidé.

[Text]

Mr. Blackburn (Brant): That is one example you should not have used.

Mr. Holtmann: Well, that I find kind of interesting. That is one example he says I should not use. Well, let us use a few other examples. Could we achieve more than 10¢ on the dollar if we offered this for sale to other countries we consider friendly—for sale, as opposed to maybe just giving it away for 10¢ on the dollar?

• 1050

Mr. Healey: It is very hard to generalize. There may be instances in which equipment could be sold, but most of the equipment we are talking about is so old that very few other nations would have it in service. It is very difficult to be specific or to generalize. Is it fair to say that because of the new ships and planes there is bound to be a lot more surplus matériel coming on stream? As we put the new frigates on and, I suppose mothball some old ones, are we going to look at a lot more surplus matériel in the very near future?

The Chairman: Mrs. Wyman, would you like to comment on that?

Ms Georgina Wyman (Deputy Minister, Department of Supply and Services): Not specifically on that point, Madam Chairman, but if this is an area in which Mr. Holtmann is interested, as Mr. Healey mentioned the Department of Supply and Services sells the matériel that is declared surplus.

If you would like, we could undertake to send you some specific information on revenues accruing to the Consolidated Revenue Fund over the past year or the past two years to give you some idea of the return on the dollar and what types of matériel we have been selling. Perhaps that could help enlighten you on some of the things we are doing.

Mr. Holtmann: I have a young son coming up who would like a toy tank for a while. You might as well give one to me as give one to Turkey.

Ms Wyman: There are a lot of people who like jeeps, Mr. Holtmann.

An hon. member: And a chauffeur to work it!

Mr. Holtmann: There you go.

The Chairman: Perhaps the additional information could be sent to the committee.

Ms Wyman: Yes, Madam Chairman, we will do that.

Mr. Blackburn (Brant): Maybe I owe Mr. Healey an apology when I said he probably used the wrong example with the CF-104s going to Turkey. That was a political decision and part of the NATO agreement of getting rid of excess equipment to the less advantaged members within the alliance. That has been going on for years. It is not a question of just throwing it away; it was done for a purpose, but at the time it did create some political

[Translation]

M. Blackburn (Brant): Vous n'auriez pas dû vous servir de cet exemple-là.

M. Holtmann: Voilà qui est intéressant. Il trouve qu'il n'aurait pas dû se servir de cet exemple-là. Eh bien, trouvons d'autres exemples. Serait-il possible d'obtenir mieux que 10 p. 100 de la valeur de ce matériel si nous le vendions à des pays amis? Je dis bien vendre, et non donner pour à peine 10 p. 100 de la valeur?

M. Healey: Il est très difficile de généraliser. Dans certains cas, le matériel peut être vendu, mais la plupart du temps, très peu de pays se servent encore de ce matériel en raison de son âge. Il est très difficile de généraliser ou de particulariser. Est-il juste de dire qu'en raison des nouveaux navires et des nouveaux avions, il y aura fatalement plus de matériel de surplus à l'avenir? Avez l'entrée en service des nouvelles frégates, je suppose que nous allons remiser les vieilles; est-ce à dire qu'il y aura plus de matériel de surplus dans l'avenir immédiat?

La présidente: Madame Wyman, voulez-vous nous donner votre avis?

Mme Georgina Wyman (sous-ministre, ministère des Approvisionnements et Services): Pas nécessairement sur cette question précise, madame la présidente, mais si la question intéresse M. Holtmann, je lui dirai comme M. Healey l'a fait que c'est le ministère des Approvisionnements et Services qui vend le matériel déclaré excédentaire.

Si vous le désirez, nous pouvons rassembler pour vous des renseignements sur les recettes versées au fonds du revenu consolidé au cours des deux dernières années, par exemple, pour vous donner une idée de ce qu'a pu rapporter la vente de ce matériel. Peut-être cela vous donnerait-il une meilleure idée de ce que nous faisons.

M. Holtmann: Mon fiston ne détesterait pas pouvoir s'amuser avec un char. Autant me le donner à moi plutôt qu'à la Turquie.

Mme Wyman: Il y a beaucoup de gens qui aiment les jeeps, monsieur Holtmann.

Une voix: Avec le chauffeur en prime!

M. Holtmann: Écoutez-le.

La présidente: Peut-être pourriez-vous envoyer ce complément d'information au comité.

Mme Wyman: Oui, madame la présidente, c'est ce que nous ferons.

M. Blackburn (Brant): Je devrais peut-être m'excuser auprès de M. Healey lorsque je l'ai accusé d'avoir choisi un mauvais exemple en parlant des CF-104 donnés à la Turquie. Il s'agissait d'une décision politique conforme à un accord de l'OTAN en matière d'aliénation de matériel excédentaire au bénéfice de membres désavantagés de l'alliance. Cela se fait depuis des années. Il ne s'agissait pas seulement de se débarrasser du matériel; cela a été fait

[Texte]

problems with respect to Greece because for the past 4,000 years those two countries have been sort of eyeing each other down the ends of barrels and slingshots, I guess.

Anyway, I would like to get back to this pipeline, Madam Chairman, if I may. It seems here when we begin an accounting of DND we may be mixing apples and oranges with respect to the rest of the industrial community and other departments. We are essentially dealing with a department that is supposed to be on war-preparedness footing, 24 hours a day, 365 days a year. As a member of the defence committee, I honestly do not know how on the one hand we can be terribly critical about buying in advance of need and being excessively critical about excess stock when one of the major criticisms of DND, nationwide, in a general sense is that it is undersupplied with the appropriate equipment.

My guess is that what they have, they want to hold onto for as long as they damn well can and as long as it works if they cannot be guaranteed of the proper resupply. This pipeline is something, I think, that bothers a lot of us on the defence committee. I am just wondering whether Mr. Dye looked at this purely as an accountant or whether he also took into consideration the uniqueness of this particular department. One of the major problems here is that I do not think DND has enough supply.

I would not be critical of DND if they were stockpiling excessively for that matter, in view of what has happened in that department over the past 20 years. I did not get the top figure of the total amount of inventory, but when you talk about \$7 million it seems to be infinitesimal, the \$7-million figure of year over year—

• 1055

Mr. Redway: The \$7 million, Mr. Blackburn?

Mr. Blackburn (Brant): It is \$7 million, Mr. Redway, compared to the total amount of inventory.

Mr. Redway: I know. Right.

Mr. Blackburn (Brant): Your suggestion was absolutely ludicrous when you drew a parallel between DND and the auto industry. If we could be assured that a war would last only 24 hours then I might agree with you, but I do not think it would.

Mr. Redway: We are not talking about the lifetime supply items; we are talking about the items you can buy at Canadian Tire.

Mr. Blackburn (Brant): We are talking about excess stock here; we are talking about the cost of carrying inventory.

Mr. Dye, did you consider the uniqueness of this department? I am not saying that we should accept sloppy accounting; I am simply asking if that was part of the basis of your accounting procedure.

[Traduction]

dans un but précis. À l'époque, toutefois, cela a créé des remous politiques en ce qui concerne la Grèce, parce que depuis 4,000 ans, ces deux pays s'entendent comme chien et chat.

Quoi qu'il en soit, je voudrais revenir sur cette question du pipe-line, madame la présidente, si vous me le permettez. Il me semble que dans le cas du MDN, nous soyons en train de mélanger les torchons et les serviettes lorsqu'il est question d'entreprises du secteur privé et des autres ministères. Cet organisme est censé être en état de préparation au conflit armé en tout temps. En ma qualité de membre du Comité de la défense, je ne vois pas comment on peut critiquer les achats effectués à l'avance et se plaindre d'un excédent de stock alors que l'une des principales critiques adressées au ministère est qu'il lui manque du matériel.

Ce que je pense, moi, c'est qu'il veut conserver ce qu'il a aussi longtemps que ça marche si on ne peut pas lui promettre qu'il sera réapprovisionné. Ce pipe-line est quelque chose qui nous trouble beaucoup au sein du Comité de la Défense. Je me demande si M. Dye s'est penché là-dessus d'un point de vue strictement comptable ou s'il a tenu compte du caractère unique de ce ministère. L'une des principales difficultés ici, c'est que la défense, à mon avis, n'a pas suffisamment de matériel.

Remarquez bien que je ne critiquerai pas la défense non plus si elle accumulait des réserves excessives, étant donné ce qu'a connu le ministère au cours des 20 dernières années. Je n'ai pas entendu le chiffre sur la valeur totale des stocks, mais quand il est question de 7 millions de dollars, cela semble infinitésimal, d'année en année. . .

M. Redway: Les 7 millions de dollars, monsieur Blackburn?

M. Blackburn (Brant): Monsieur Redway, c'est 7 millions de dollars sur la valeur totale des stocks.

M. Redway: Je sais. Bon.

M. Blackburn (Brant): Il était tout à fait ridicule de comparer le MDN et l'industrie automobile. Si une guerre ne pouvait durer que 24 heures, alors je serais d'accord avec vous, mais comme je ne pense pas. . .

M. Redway: On ne parle pas ici d'articles sans suite; on parle de choses qu'on peut acheter chez Canadian Tire.

M. Blackburn (Brant): On parle ici de stock excédentaire; on parle des coûts de possession.

Monsieur Dye, avez-vous tenu compte du caractère unique du ministère? Je ne dis pas qu'il faille tolérer de mauvaises pratiques comptables, je me demande seulement si cela faisait partie de votre vérification.

[Text]

Mr. Dye: Yes, we did, I think, obtain a pretty good understanding of what defence is all about, and the people who have been on this assignment themselves understand well the particular attributes of defence and the environment in which they operate, and I think they are considered to be capable by the people in the Defence Department. So I am not worried about our lack of understanding of the environment, and I do not want to leave you with the impression that we went in there merely with a bean counter's mentality and just sized up numbers.

On the question on the \$7 million, that is 20% of \$35 million. David Rattray explained to you how we came to 20%, which was a number decided on as a reasonable number for carrying cost. But what you have to focus on is not the \$7 million, nor the \$35 million, because really that is, as you say, incidental to the total process. But you do have \$300 million approximately. That again is a statistically derived number; it is not a list of things, even though the department has a list of perhaps 30,000, 40,000, or 100,000 items they might like to dispose of. That \$300 million is a realistic guess of what the level of disposable surplus inventory is. I think we heard in testimony that much of that might be related to lines of matériel kept in stock to supply systems we do not use any more.

There is another \$650 million of gear that is there, which perhaps has been bought a little early but it has been bought for a good reason and will likely be used in future requirements. Maybe it was bought a little early, but at least it is in stock and it would be foolish to dispose of it if you are going to use it.

And you have another \$300 million of stock there perhaps for emergencies.

So, while we gave you \$35 million as advance costs, I do not think that is the big focus item for your committee today. The \$300-million surplus might be of more use to you. The \$650-million excess I think has been discussed by departmental officials with a stout defence of why it is there. The \$300 million I think is what we are focusing on.

Mr. Blackburn (Brant): How do you and your department define purchasing supply too early? What are the parameters of time that you take into consideration?

Mr. Dye: I am going to have to ask David to describe the criteria we use. I am not exactly sure of all the points we used in that measurement.

Mr. Rattray: What we did was look at the algorithms used within the DND Canadian Forces Supply System that are supposed automatically to reposition inventory based upon economic order quantities when stocks fall below a certain level. Using computers and a statistical sampling approach, we applied an audit methodology

[Translation]

M. Dye: Oui. Nous avons réussi à nous faire une bonne idée de la défense. Les vérificateurs connaissent bien la défense et les contraintes qui pèsent sur le ministère; les gens de la défense ont vu en eux des gens capables. Je suis donc certain que nous avons compris de quoi il retournait. Ne croyez surtout pas que nous nous sommes contentés d'égrèner des chiffres.

Pour ce qui est des 7 millions de dollars, cela représente 20 p. 100 de 35 millions de dollars. David Rattray vous a expliqué comment nous sommes arrivés à ce chiffre de 20 p. 100, ce qui nous a paru raisonnable pour représenter le coût de possession. Ce sur quoi il faut s'attarder, ce n'est pas les 7 millions de dollars, ni les 35 millions de dollars, parce que, comme vous l'avez dit, cela est en définitive secondaire. Mais il y a ce chiffre approximatif de 300 millions de dollars. Ce chiffre aussi est le résultat de calculs statistiques. Ce n'est pas le résultat d'une addition, d'une liste, même si le ministère a une liste de 30,000, 40,000 ou peut-être même 100,000 articles qu'il voudrait aliéner. Ce chiffre de 300 millions de dollars est une estimation réaliste des stocks excédentaires aliénables. Comme les témoins ont dit, il s'agirait dans l'ensemble d'articles conservés en stock pour approvisionner des systèmes aujourd'hui inutilisés.

Il y a aussi pour 650 millions de dollars d'équipement acheté un peu prématurément, mais cela avait été acheté pour une bonne raison et on y trouvera probablement une utilisation dans l'avenir. On est peut-être allé un peu trop vite, mais au moins c'est aujourd'hui en stock et il serait mal avisé de s'en défaire si on compte s'en servir.

Il y a aussi pour 300 millions de dollars d'articles d'urgence.

En conclusion, même si nous vous avons indiqué un chiffre de 35 millions de dollars en dépenses faites à l'avance, je ne pense pas que ce soit le sujet le plus important pour le comité. Le surplus de 300 millions de dollars pourrait peut-être vous être plus utile. Les autorités du ministère ont vigoureusement défendu et justifié le pourquoi du chiffre de 650 millions de dollars. On est en train de s'attarder sur le chiffre de 300 millions de dollars.

M. Blackburn (Brant): Comment vous et votre ministère déterminez-vous qu'un achat a été prématuré? De quels paramètres vous servez-vous?

M. Dye: Je vais demander à David de vous les décrire. Je ne sais pas exactement tout ce que nous faisons intervenir.

M. Rattray: Nous avons étudié les algorithmes utilisés dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes, qui est censé renouveler automatiquement les stocks en quantités économiques à commander lorsque les stocks tombent au-dessous d'un niveau déterminé. À l'aide d'ordinateurs et d'échantillons statistiques, nous

[Texte]

against those 16 algorithms in the system itself to determine the inventory requirements that are preset at maximum stock levels or buffer stock levels or reorder levels. We then pulled a number of samples and then, inventory item by item, we sat down with Defence people and looked at the computer reorder algorithms and looked at such things as lead time, turnaround time, stock levels required to be held, and then determined with DND officials what would be defined as excess of current requirements.

One of the definitions of excess used in producing a DND report we worked back to, for example, was that a stock item that is at least four times the size of an economic reorder quantity would be defined initially as an excess item for review and categorization as an emergency item, a potential future-use item, or a possible-disposal item.

• 1100

So we work through the system that is there, and the parameters to stock and at what levels stock should be retained. It was through discussions between ourselves and DND that we arrived back at this figure in question.

Mr. Blackburn (Brant): I am not sure whether I should have asked that question.

Mr. Rattray: It was a technical exercise; you got a technical answer.

Mr. Blackburn (Brant): I am not being critical of the response, it is just that—

Mr. Dye: Members of the committee will know we have criteria. For everything we judge we have criteria.

Mr. Blackburn (Brant): —it sort of went over my head.

One of the major problems facing NATO, which has faced NATO for many, many years, is sustainability, and it has been raised this morning on several occasions. We are not the only nation, but I guess most nations in NATO have been criticized from time to time for not having sufficient supply even in the field, even on the front line or the first line. We also have major, major problems of resupply.

I would like to know how an accountant would tackle the problem of setting up a system of supply that would feed the front, or the first and second lines at least, in Europe over periods of 30 days, 60 days and 90 days? I mean, how do you work these things out and how do you keep your supply? What is excess? What is disposable? What should be thrown away, what should be kept? Even a jeep that would hardly move could be usable in an appropriate emergency if we could get it there. Even that is a very questionable situation.

How do you account for this kind of thing in today's peaceful world, in view of the fact that we are dealing

[Traduction]

avons fait subir une vérification à 16 algorithmes pour déterminer les besoins en stock qui sont préétablis au niveau maximum à garder en stock, au niveau tampon ou au niveau de renouvellement. Nous avons ensuite prélevé un certain nombre d'exemples, après quoi nous avons étudié article par article en compagnie de gens de la défense, l'algorithme de renouvellement informatique et nous nous sommes penchés sur le délai d'approvisionnement, le délai d'exécution, les niveaux de stock à conserver, puis nous avons déterminé avec eux les quantités qui seraient excédentaires aux besoins.

L'une des définitions d'excédent utilisées dans la production du rapport du ministère, par exemple, était la suivante: quatre fois la quantité économique à commander d'un article en stock. C'est à ce moment-là qu'il faut déterminer s'il s'agit d'un article d'urgence, un article à utiliser dans l'avenir ou à aliénation éventuelle.

Nous évaluons donc le système en place, les paramètres servant à la constitution des stocks et le niveau de maintien de ces stocks. Ce sont des entretiens entre nous-mêmes et le MDN qui ont permis d'arriver à ce chiffre.

M. Blackburn (Brant): Je ne suis pas sûr que j'aurais dû poser la question.

M. Rattray: C'était une opération technique; vous avez donc obtenu une réponse technique.

M. Blackburn (Brant): Je ne la critique pas, j'ai été simplement. . .

M. Dye: Les membres du Comité savent maintenant que nous avons des critères pour tous les jugements que nous effectuons.

M. Blackburn (Brant): . . . dépassé.

Un des grands problèmes auxquels fait face l'OTAN depuis des années, et dont on a parlé plusieurs fois ce matin, est la capacité de soutien de combat. Nous ne sommes pas les seuls, je crois qu'on a critiqué de temps à autre la plupart des pays de l'OTAN de ne pas prévoir un approvisionnement suffisant, même au front. Nous avons aussi de graves problèmes de réapprovisionnement.

Comment un comptable s'attaquerait-il aux problèmes que pose la mise en place d'un système d'approvisionnement pour le front, ou la première et deuxième lignes au moins, pendant 30, 60 et 90 jours en Europe? Comment organiser cela et comment maintenir l'approvisionnement? Qu'est-ce qui est excédentaire? Qu'est-ce qui est aliénable? Comment choisir entre ce qui doit être jeté ou conservé? Même une jeep qui roule à peine pourrait être utilisée en cas d'urgence si elle pouvait être transportée sur les lieux. C'est très discutable.

Comment évaluer ce genre de choses en temps de paix étant donné qu'il s'agit d'un ministère qui devra

[Text]

with a department that may some day—we all certainly hope not—have to actually go to work for the job they have to do, and that is fight a war?

Mr. Dye: Madam Chair, I would like to resist the notion that our office should be viewed as merely having the perspective of an accountant, because the office does have people in its own ranks, and certainly uses a lot of outside people, who have a wide array of disciplines. The staff of my office are not just professional accountants; you will find engineers, sociologists, economists, social scientists. I think Tom Hopwood is an engineer, and David is an accountant. So we do bring to the task a variety of talents and experiences. And where we feel we are short of something we go out and rent or buy it. So we have had a number of advisers who were previously military people.

When you come to the question of how you pigeonhole these classifications, you know, how you define what is what, we tend to use departmental classification. In other words, we use their own criteria when we measure against a department before we go out and make these measurements. We have an agreement with them that this means that. We say: How would you do this calculation if you were doing it? And at the end of the day there is some negotiation with departments as to our findings and the accuracy of them. I hope whatever we put in front of you is not only accurate but has also been agreed upon by the department using their best wisdom.

Mr. Blackburn (Brant): Well, I appreciate that answer, and I know there are problems here, but I got the impression, sitting around the table at least, listening to what was being said this morning. . . I think personally there was a lot of undue criticism of DND when one considers or compares, for example, this report with seven or eight years ago with DND. As I recall, there were some major problems, and maybe even farther back in the 1970s, I am not sure. It seems to me that DND has sharpened its pencil considerably over the last several years, in view of the fact that it has some very difficult judgment calls, I think, in terms of supply and stock and excess stock and inventory and so on.

In Europe, our 4th Canadian Mechanized Brigade Group has almost become famous for—I do not know if “scavenging” is the right word or not—literally putting bits and pieces together and making them work. It is not quite that bad now, but I know a few years ago things were pretty damn serious over there. I feel that some of the criticism, not just this morning, but some of the criticism levelled at DND over the years in the general public and in the media and so on has almost made a joke out of it. And yet those of us sitting around this table, the legislators, are the ones responsible for voting the supply, voting the funds, which I think we have held back, perhaps not in recent years but certainly in the 1970s.

[Translation]

peut-être—même si nous ne l'espérons pas—accomplir ce travail, à savoir mener la guerre?

M. Dye: Madame la présidente, je ne voudrais pas qu'on pense que notre bureau s'en tient à l'aspect comptabilité, car il compte parmi son personnel, et ses conseillers de l'extérieur, bien des gens experts dans toutes sortes de domaines. Mon personnel ne comprend pas seulement des comptables mais aussi des ingénieurs, sociologues, économistes et spécialistes des sciences sociales. Je pense que Tom Hopwood est ingénieur, David, comptable. Nous apportons donc à notre travail toute une variété de titres de compétences. Et lorsque nous avons l'impression d'en manquer, nous retenons les services de quelqu'un de l'extérieur. Nous avons donc consulté d'anciens militaires.

Quant à l'étiquetage de ces classifications, nous avons tendance à utiliser celles du ministère. Autrement dit, pour effectuer nos mesures, nous utilisons les propres critères du ministère. Nous nous entendons avec lui sur le sens de chaque chose. Nous lui demandons comment il effectuerait lui-même les calculs. Et finalement, nous négocions avec les ministères quant à la teneur de nos conclusions et à leur exactitude. Je crois que ce que nous vous présentons est non seulement juste, mais que le ministère l'a également revu et accepté.

M. Blackburn (Brant): Je vous sais gré de votre réponse, et je sais qu'il y a des problèmes, mais j'ai eu l'impression en écoutant les propos de ce matin. . . Personnellement, j'estime qu'on critique beaucoup le MDN de façon indue si l'on tient compte de la situation il y a sept ou huit ans. Il y avait alors de graves difficultés, et même peut-être si on remonte jusqu'aux années 70. Il me semble que le ministère de la Défense nationale a fait beaucoup de progrès au cours des dernières années étant donné les décisions très difficiles qu'il doit prendre à l'égard de l'approvisionnement, des stocks, des surplus, etc.

En Europe, notre Quatrième groupe brigade mécanisée s'est acquis toute une réputation pour ses talents de bricolage. La situation n'est pas aussi grave maintenant, mais je sais qu'elle l'était il y a quelques années. J'estime que les critiques exprimées, non seulement ce matin, mais au fil des années par le public et les médias ont servi à presque ridiculiser le MDN. Et pourtant, ceux qui sont assis autour de cette table, les législateurs, sont chargés d'approuver les crédits qui ont certainement été fort limités au cours des années 70.

[Texte]

[Traduction]

• 1105

One last question, for Mr. Dewar, and again it has to do with sustainability. Are you satisfied, sir, that we have sufficient matériel at the present time to sustain our commitments in the air, in the sea and on land? For how long can we sustain our forces at the present time? I do not think that is classified. I do not want to pinpoint a day or an hour, but are you satisfied we are reasonably prepared? Do we have a general mobilization plan? Can we put everything together with the matériel we presently have? General Vance.

LGen Vance: Madam Chairman, I will have to generalize on the point, Mr. Blackburn, by way of answer. I think it is fair report to you we are at long last, for the size of footprint we are making today in the central front, at a stage of being able to sustain that operation. You recall though that our intention through the white paper is the consolidation of our effort there. That is going to make a bigger footprint, which in turn creates a greater supply or matériel demand.

It is going to take us a while to procure the stocks that would make us capable of full sustainment with this new version of our commitments. It is one of the reasons, by the way, that the adjustment in the army commitment of today—and it is still north flank for one of the brigades and central front for the fourth brigade, which you mentioned—will stay in place as our commitment until late 1989, because we have to make adjustments.

There are, however, in the more general areas of our sustainability, some real problems, leading me to say that in general we are not in a position to sustain ourselves in all areas for the minimum of 30 days.

One of the very best examples, and it gets us out of the matériel support area, but I think really makes the point, is in personnel sustainment. We do not have, and will not have, until we have the reserve revitalization well under way, anything that resembles the kind of size of manpower back-up to permit us to assuredly face up to at least 30 days of operations.

Incidentally, going to that size of operation, in terms of numbers of people, you can imagine is also drawing us outward to a larger quantity in a whole bunch of areas, whether you are talking about uniforms, or new rifles, or additional vehicles, or whatever. We have some fairly major challenges by way of matériel procurement ahead of us before we are going to get to the point where I could confidently answer, yes, we are able to sustain ourselves for the 30 days.

Just one more point going back to an earlier discussion. We get rid of very little equipment, unless we really have to. It is mainly because we have needed it so desperately for so long. I can assure you, for instance, in virtually all of the army equipment programs, we have a policy euphemistically called cascading. It occurs when we get new equipment in, like new jeeps, but keep the old

Ma dernière question s'adresse à M. Dewar et porte encore une fois sur la capacité de soutien de combat. Croyez-vous que le matériel dont nous disposons à l'heure actuelle suffirait à soutenir notre effort aérien, maritime et terrestre? Pendant combien de temps pouvons-nous soutenir nos forces à l'heure actuelle? Je ne pense pas que ces renseignements soient confidentiels. Je ne veux pas être trop précis, mais croyez-vous que nous soyons bien préparés? Avons-nous un plan de mobilisation générale? Pouvons-nous tout mettre en place avec le matériel dont nous disposons actuellement? Général Vance.

Lgén Vance: Madame la présidente, je devrai vous répondre de façon plutôt générale. Je crois qu'il est juste de vous dire que nous en sommes finalement à un stade où nous pouvons soutenir ces opérations, étant donné notre rayon d'action au niveau du front central. Vous vous souviendrez que notre Livre blanc faisait état de notre intention d'y consolider nos efforts. Notre rayon d'action en sera augmenté, ce qui entraîne nécessairement une demande plus forte du point de vue de l'approvisionnement ou du matériel.

Il nous faudra un certain temps pour constituer les stocks qui nous permettront d'avoir une capacité de soutien de combat appropriée à cette nouvelle version de nos engagements. C'est une des raisons pour lesquelles nos engagements demeureront les mêmes jusqu'à la fin de 1989, c'est-à-dire le flanc nord pour une des brigades et le centre pour la quatrième brigade que vous avez mentionnée, parce qu'il faut faire des rajustements.

Toutefois, il existe des problèmes réels qui me portent à dire que de façon générale, nous ne sommes pas en mesure de soutenir le combat dans toutes les zones pour les 30 jours minimums.

Un des meilleurs exemples, qui sort du cadre du soutien matériel, mais qui est très pertinent, est celui des effectifs. Nous n'avons pas et n'aurons pas, avant que le programme de revitalisation de la réserve soit bien en place, un effectif d'appoint qui nous permette de vraiment faire face à 30 jours d'opérations.

Soit dit en passant, si les effectifs sont augmentés dans une telle mesure, vous pouvez imaginer qu'il s'ensuivra nécessairement une augmentation des besoins dans toutes sortes d'autres domaines, qu'il s'agisse des uniformes, des fusils, des véhicules, etc. Nous avons donc de grands défis à relever du point de vue de l'acquisition de matériel avant de pouvoir vous dire de façon catégorique que nous pouvons soutenir le combat pendant 30 jours.

Permettez-moi de revenir un peu en arrière. Nous nous débarrassons de très peu d'équipement, à moins que cela ne soit absolument nécessaire. Cette attitude découle surtout de l'urgence de nos besoins. Je peux vous assurer que pour tout l'équipement militaire, nous avons une politique que nous appelons gestion en cascade. Lorsque nous obtenons de l'équipement neuf, comme de nouvelles

[Text]

jeeps that still have a few ounces of life in them, and give them to somebody farther back in the state of readiness of the organization.

It is no small wonder, therefore, you will find in our inventory vehicles that are—let me give you an example. When I was commanding 4th Brigade in 1976, a commercial pattern truck we delivered was the equivalent of one you would buy at the local Chev dealer. That is almost literally true. Most people would maybe have gotten it to the farm by about year seven and kept it for very local work.

• 1110

We are still driving that vehicle, and at the moment we are going to keep on driving that vehicle, not in Europe but back in a safer haven, closer to the Canadian Tire stores of this world, and we are going to have to keep on retaining it until such time as our equipment procurement plans, which are very money dependent, are far enough along that we have even close to an interim sustainment plan going.

Mr. Blackburn (Brant): Thank you. I am just going to make one comment in closing, Madam Chair. I think I am correct in saying that more generals have been defeated by lack of supply than by opposing armies.

Mr. Roman: I would like to get back to Mr. Healey's comments with respect to the implementation of your new systems, new programs, etc., by the year, I guess, 1995.

It still bothers me that it is going to be such a long period of time. Can you sort of give me in general terms why it is going to take so long?

Mr. Healey: I can do better than that. I can ask the man responsible, Mr. Gillespie, to speak to it.

It is, as I mentioned, a very complex system. It is a huge system and the development of it is a time-consuming process. Stacked up against other procurements it has taken somewhat longer than we had hoped. When you think we started exploring buying frigates in 1975 and the first paper went to Cabinet in 1978 and the first frigate will not be delivered until 1989, you get some sort of idea of the timeframe that some of these things take. That is a very long one, but it is over 12 or 13 years. This will be a seven- or eight-year program.

Mr. Gillespie is the chief of supply and responsible for the supply system.

Mr. R.D. Gillespie (Chief, Supply, Department of National Defence): If I may, I would like to respond to the broad question of what we are doing about it. Mr. Healey indicated earlier that the upgrade project is the most significant thing we are doing to increase efficiency

[Translation]

jeeps, nous gardons les anciennes auxquelles il reste quelques souffles de vie et les refilons à d'autres services tenus à un état de préparation moins avancé.

Il n'est donc pas étonnant qu'on trouve dans nos stocks de vraies antiquités. Par exemple, lorsque je commandais la quatrième brigade en 1976, on nous a livré un camion de type commercial se rapprochant tout à fait de ce qu'on aurait pu se procurer chez le concessionnaire Chevrolet local. C'est la vérité. Probablement que la plupart des gens l'auraient recyclé après la septième année pour effectuer de petits travaux sur la ferme.

Nous utilisons toujours ce véhicule, et continuerons à le faire, non pas en Europe, mais dans un endroit un peu plus sûr, plus près des magasins Canadian Tire de ce monde, jusqu'à ce que nos programmes d'acquisition, qui dépendent beaucoup des fonds disponibles, nous aient rapprochés d'une capacité de soutien de combat, même intérimaire.

M. Blackburn (Brant): Merci. Je ferai seulement une observation en terminant, madame la présidente. A mon avis, il est juste de dire qu'un plus grand nombre de généraux ont été battus par manque d'approvisionnement plutôt que par l'armée ennemie.

M. Roman: J'aimerais revenir sur l'observation de M. Healey au sujet de la mise en oeuvre de nos nouveaux systèmes, programmes etc., en l'an 1995.

Je m'inquiète toujours que la période soit aussi longue. Pourriez-vous m'expliquer de façon générale pourquoi cela sera aussi long?

M. Healey: Je peux faire encore mieux. Je peux demander au responsable, à M. Gillespie, de répondre à cette question.

Comme je l'ai déjà dit, il s'agit d'un système fort complexe. Il est également énorme et son élaboration demande beaucoup de temps. Étant donné que d'autres programmes d'acquisition étaient plus urgents, il a pris plus de temps que nous l'avions prévu. Quand on pense que nous avons commencé à songer à acheter des frégates en 1975, que le premier document a été déposé au Cabinet en 1978 et que la première frégate ne sera pas livrée avant 1989, on a une idée des échéanciers que ce genre de choses demande. Dans ce dernier cas, il s'agit de plus de 12 ou 13 ans. Ici, il s'agira de sept à huit ans.

M. Gillespie est le chef de l'approvisionnement responsable de ce système.

M. R.D. Gillespie (chef, Approvisionnements, ministère de la Défense nationale): Si vous me permettez, j'aimerais répondre à la question de savoir ce que nous faisons à cet égard. M. Healey a dit plus tôt que le projet de modernisation était notre effort le plus important en

[Texte]

in our operations, and he mentioned in passing other important things such as improving training.

If I may I would like to provide you with a little more detail on what we are doing on the little things before I go to the big thing.

With respect to training, we had recognized the deficiencies in training of supply managers some time ago and we had a course designed that was to give supply managers and supervisors a much better developed perspective on what they were doing; that is, dealing with the concepts and the principles of supply management. That course was developed through 1985 and introduced on a trial basis through 1986. As Mr. Healey mentioned, we have had some 500 of our people through it already. To give the precise date that someone was looking for of when it will be finished, indeed by March 31 of 1988, all our people will have been through there once. But, as Mr. Healey pointed out, there are new people coming in all the time and we will forever be putting them through that training program.

Another cause of difficulty we are addressing, in terms of making mistakes on buying things in advance of need, is incorrect data. I think the deputy minister pointed out that the cost of getting our data base up to 100% accuracy would certainly not be justified, but that is not to say that we cannot improve it and we are putting a program in place to contract out that function. We just do not have enough people to pore through the data except when they need it, and so over the course of this year we will be finding a contractor who can do some of that work for us. We are also improving the supervisory process, mostly as a spin-off of these training programs.

• 1115

We have a system in place that requires increasingly large and important decisions to be approved at increasingly higher levels in the organization. We are making sure that the people all through this chain have a better understanding of the consequences of the decisions they are being asked to make.

With respect to the supply system itself, it is probably the subject of a whole other meeting. We would be happy to provide anyone with a detailed briefing, if you like, on what the system will do and how it will do it.

I might give you a quick feeling for the nature of the problem in trying to upgrade the supply system. It was introduced in the 1960s and at the time was considered to be an advanced system and indeed a major improvement over the manually intensive system in place at the time. The 1960s were a longtime ago, particularly in terms of generations of electronic data processing. We now have a system that is very cumbersome. For example, it was not designed as modern systems are today on a modular basis. So if you have to actually change a line of code on the

[Traduction]

vue d'une augmentation de l'efficacité de nos opérations, et il a mentionné en passant d'autres éléments importants comme la formation.

Permettez-moi de vous fournir plus de détails sur un projet de moindre importance avant de passer au plus important.

En ce qui concerne la formation, nous avions reconnu les lacunes dans la formation des gestionnaires de l'approvisionnement il y a quelque temps, et avions conçu un cours en vue de recycler nos gestionnaires et surveillants de l'approvisionnement, à savoir, leur apprendre à traiter des concepts et des principes de la gestion de l'approvisionnement. Ce cours a été élaboré en 1985 et mis à l'essai en 1986. Comme l'a mentionné M. Healey, 500 membres de notre personnel l'ont déjà suivi. Et en réponse à une autre question, tous les membres de notre personnel l'auront suivi au moins une fois au 31 mars 1988. Mais, comme l'a dit M. Healey, il y a toujours de nouveaux arrivants et ce programme de formation aura toujours son utilité.

Une autre difficulté à laquelle nous nous attaquons et qui entraîne parfois des erreurs lors des acquisitions par anticipation, est l'inexactitude de certaines données. Le sous-ministre a signalé qu'on ne pourrait certainement pas justifier le coût de la perfection dans notre base de données, mais cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas l'améliorer et nous envisageons d'avoir recours à des spécialistes de l'extérieur pour le faire. Nos gens sont trop occupés pour passer leur temps à revoir ces données, et c'est pourquoi nous confierons cette tâche à un entrepreneur au cours de l'année. Nous améliorerons également la supervision, principalement en conséquence des programmes de formation.

Notre système est tel que des décisions de plus en plus importantes doivent être approuvées à des niveaux de plus en plus élevés. Nous nous assurons que tout au long de la chaîne décisionnelle, les gens comprennent mieux quelles sont les conséquences des décisions qu'ils ont à prendre.

Quant au système d'approvisionnement même, il pourrait probablement occuper à lui seul toute une réunion. Nous nous ferons un plaisir de vous donner une séance d'information détaillée, si vous le désirez, sur les objectifs ainsi que sur la méthode.

Permettez-moi de vous donner une petite idée du problème que pose la modernisation du système d'approvisionnement. Il a été mis en place dans les années 1960 et à l'époque il était considéré comme un système de pointe et il représentait effectivement une amélioration considérable par rapport au système précédent, lequel exigeait énormément de main-d'oeuvre. Mais les années 60 sont loin et nous avons vu depuis de nombreuses générations de systèmes de traitement électronique des données. Notre système actuel est extrêmement lourd. Par

[Text]

software side, it is an enormous and dangerous thing because if you move one little part of the system, the whole thing shudders.

Therefore it takes a long time to make any changes. It is very inflexible. It has some conceptual problems in the way it was designed, largely, I would think, because the technology available at the time did not allow you to do sophisticated things like planning ahead. Systems at that time were based on historical records of demand and so on. You ordered on the basis of historical patterns and tried to replenish the inventory.

One of the problems mentioned in the Auditor General's report as a result of that old system is that we have to intervene much more than we would like to manually to make sure things get done correctly.

There are problems with the pipeline aspects of the supply system due to resource constraints when it was originally introduced. There were some highly desirable aspects of an ideal supply system, which we were just not able to afford to introduce—such things as automated processing at first line or in the field, if you like. When the service battalion goes out on an exercise, there is a truck full of cards that the supply officers attempt to use to keep track of what we are doing while they are in the field. When they come back from exercise they have a horrendous job of going back and trying to enter all that information off the cards into the computer. They have to try to reconstruct what really happened if their card got wet when they were writing on it and they could not read it anymore—all those kinds of problems.

This is something that will be introduced in the new supply system—putting automation on ships and in trucks, for example, in the army.

There are a number of features like that. It is a complex system, both conceptually and in practical terms. First, you want to make sure that you thought it through correctly and secondly, that the implementation process has been carefully thought through because you do not want to be left with no supply system in the process of implementation.

As Mr. Healey mentioned, we have a rough order of magnitude cost at the moment of something in excess of \$200 million in today's dollars, and we have something like 50 people currently working in the project office. At the moment they are completing the development of the functional prototype, which indicates all the relationships between the data and what kinds of reports and screens would be available to the people who are using the system.

[Translation]

exemple, il n'est pas conçu, contrairement aux systèmes modernes, en modules. Cela veut dire que si nous devons changer un code dans le logiciel, cela peut entraîner des conséquences graves car dès qu'on déplace un petit élément, tout tremble.

Les moindres changements demandent donc beaucoup de temps. Le système n'a aucune souplesse. Il a également des faiblesses du côté conceptuel, principalement, je pense, parce que la technologie de l'époque ne permettait pas des choses aussi complexes que la planification. On se fondait alors sur l'expérience de la demande, etc. L'on passait commande en fonction de l'expérience passée, c'est ainsi que l'on essayait de maintenir les stocks.

L'un des problèmes dont il est fait mention dans le rapport du vérificateur général, c'est que cela nous oblige, pour bien faire les choses, à intervenir trop souvent manuellement.

Il y a également des problèmes au niveau des communications dans le système d'approvisionnement, dus aux ressources limitées dont on disposait lorsqu'il a été mis en place. Nous avons ainsi dû renoncer à certains éléments importants dans un système d'approvisionnement idéal, comme le traitement automatique des données au front ou sur le champ de bataille, en quelque sorte. Lorsqu'un bataillon de soutien part en manoeuvre, il est accompagné d'un camion plein de fiches avec lesquelles les officiers d'approvisionnement essaient de se tenir au courant de ce que nous faisons pendant qu'ils sont sur le champ de manoeuvre. De retour, ils ont la tâche monumentale de remettre toutes ces fiches dans l'ordinateur. Si les fiches ont été mouillées et sont devenues illisibles, par exemple, ils doivent essayer de se remémorer ce qui s'est réellement passé.

Nous avons donc prévu dans le nouveau système d'approvisionnement le traitement automatique des données à bord des navires, dans les camions, par exemple.

Il y a d'autres capacités comme celles-là. C'est un système complexe, tant sur le plan conceptuel que pratique. Il faut d'abord s'assurer que tout a bien été pensé puis que la procédure d'application a été bien réglée, car nous ne voudrions pas nous retrouver sans système d'approvisionnement dans la période de mise en place.

Comme l'a dit M. Healey, nous avons reçu un devis approximatif de plus de 200 millions en dollars actuels, et une cinquantaine de personnes travaillent actuellement à ce projet. Ils terminent actuellement la mise au point du prototype, lequel permettra de voir tous les liens entre les données et le type de rapports et d'écrans qui seront disponibles aux usagers.

We are just about to enter into the detailed definition and implementation stages, and that is one indication of

Nous allons arriver bientôt à l'étape de la définition détaillée et de la mise en oeuvre, et c'est une des raisons

[Texte]

why it will take us several years yet before we actually can have a complete and running system. We are having trials on individual bits and pieces of it in various areas, such as the cataloguing function and so on, so there will be gradual and small improvements in individual areas. But the whole, up-and-running, new supply system is what the 1995 date applies to.

Mr. Roman: I appreciate that detailed response, but I am assuming that the hardware, software and everything is available now. It is a matter of your trials, etc., and implementation. In view of the fact that you will be embarking on—it would appear, at least—major acquisitions and improvements in the Canadian Armed Forces within the country, the system you are describing should be in place as soon as possible.

The only point I am trying to make here is that, rather than saying the target date will be 1995, every attempt should, in my opinion, be made to have it in place a lot sooner than 1995. If that system were in place, I think it would certainly correct a lot of the concerns that were raised by the Auditor General. That is the point I want to emphasize to the officials here from National Defence.

Mr. Gillespie: We agree with you, and we are indeed in the process of doing minor upgrades on hardware to replace some of the terminals that the manufacturers say they will not service anymore and so on. We are limited in our ability to make too many short-term improvements without prejudicing the outcome of the long-term improvement.

We would like to have had it in place today or yesterday, and we are certainly doing everything possible to make it happen as quickly as possible. Unfortunately, the Auditor General's comment in the report indicates that some people are of the view that we cannot make it that quickly, so we are trying as hard as we can to make it as fast as possible. Our best educated estimate at the moment is 1995 for when we can get the complete system in place, and it is going to be quite a challenge. So we are certainly not dragging our feet.

Mr. Dewar: There is a comment I would like to make. If I may, I think it would not be a service to the committee or indeed fair to the department if I did not make an additional comment about something we passed by a little while ago, which was the possibility that we might be running into expenses of up to \$500 million each year, which is essentially waste or friction in the system.

I would stress that this is not a point even I would read from the Auditor General's comment in any way. He may wish to comment after I am finished, but I would like to point out that this number really has to be looked at again, in that \$300 million of that simple addition was the value of disposable stock and does not of course belong in an annual carrying charge number as such.

[Traduction]

pour lesquelles il nous faudra plusieurs années avant d'avoir un système pleinement opérationnel. Nous mettons à l'essai diverses fonctions ici et là, comme par exemple celle du catalogage, ce qui entraînera quelques petites améliorations graduelles dans certains secteurs. Mais le nouveau système d'approvisionnement au grand complet ne sera opérationnel que vers 1995.

M. Roman: Je vous remercie de cette réponse détaillée, mais je suppose que vous avez déjà tout le matériel et tout le logiciel nécessaires. Ce n'est plus maintenant qu'une question d'essais, etc., et de mise en application. Puisqu'il semble que les Forces armées canadiennes vont bientôt engager de grands achats et connaître d'importantes améliorations, le système que vous nous décrivez devrait être mis en place le plus rapidement possible.

Je veux tout simplement dire que vous devriez faire tout votre possible, à mon avis, pour qu'il soit en place bien avant cette date cible de 1995. Cela résoudrait, il me semble, une grande partie des problèmes qu'a soulevés le vérificateur général. C'est ce que je voudrais bien faire comprendre aux représentants de la Défense nationale ici présents.

M. Gillespie: Nous sommes tout à fait de votre avis, et justement, nous sommes en train de faire quelques petits changements et de remplacer certains des terminaux que les fabricants ne veulent plus réparer. Mais nous ne pouvons pas faire trop d'améliorations à court terme sans compromettre le projet à long terme.

Nous aurions voulu qu'il soit en place aujourd'hui, ou même hier, et nous faisons certainement tout ce qui est en notre pouvoir pour que tout aille le plus rapidement possible. Malheureusement, comme le laisse entendre le vérificateur général dans son rapport, certains pensent que cela ne peut pas se faire très rapidement, et nous ne pouvons donc que faire de notre mieux. Pour le moment, nous estimons que l'ensemble du système devrait être en place en 1995, et ce sera déjà tout un défi. Ce n'est certainement pas que nous voulions faire traîner les choses.

M. Dewar: Je voudrais faire un commentaire, avec votre permission. Je crois que je ne rendrais pas service au Comité ni ne ferais justice au ministère si je ne revenais pas sur un point qui a été mentionné un peu plus tôt; je veux parler de ces 500 millions de dollars que nous risquons de dépenser annuellement en raison de gaspillages ou de ratés dans le système.

À mon avis, ce n'est pas ainsi qu'il faut interpréter l'observation faite par le vérificateur général. Il voudra peut-être préciser sa pensée lorsque j'aurai terminé, mais permettez-moi d'abord de vous dire que ce chiffre mérite qu'on l'examine de plus près. Les 300 millions dans cette addition représentaient la valeur des stocks liquidables et ne sauraient par conséquent entrer en ligne de compte dans le calcul des frais de possessions annuels.

[Text]

I think the other major portion was the \$240 million, which was suggested in the Auditor General's report as the carrying cost of excess or surplus stock. That is a legitimate cost to analyse. I think the \$650 million so-called excess stock we will consume over time, which has been discussed here this morning, really has to be taken out of the calculation.

• 1125

As the Auditor General himself commented a little while ago, the real issue is the \$300 million worth of items we estimate to be disposable, which should be disposed of. The carrying cost for that would be a good deal less. I do not have the number precisely, but I think we would estimate it certainly to be well under \$100 million—maybe \$70 million or \$80 million or something.

There was a discussion of the \$7 million carrying cost of purchases in advance of need, and as I had pointed out earlier, this is a judgmental area, where indeed some of these purchases are needed early because of pipelines closing, production lines, delay of delivery and so on.

Then we have not talked much this morning about the COLOG issue, but the number that I think even the Auditor General would adduce as a questionable expenditure in this is not \$26 million but \$10 million, which was for items not urgently required out of the Canadian supply system.

Pardon me for all this detail, but the point I am getting at is that the amount of money I think is at question before the committee this morning is not \$500 million but something under \$100 million, made up mostly of the carrying charge of disposable items. As we have pointed out, we are disposing on that at the rate of almost \$100 million a year. I think we can do better, but in fact it is not something that is being left unattended.

Therefore if we are talking about an expenditure amount of something under \$100 million that seriously needs attention and analysis, we are talking about something that is approximately 1% of the inventory.

I do not make this as an excuse. We have problems. We talked about them, and we must improve our systems, but I do think it is important to get the proportionality of this straight. I think any system that is operating with a questionable expenditure requiring serious attention at 1% of inventory is a system that is certainly not in desperately bad shape.

I recognize that there are problems to be solved in almost all the areas the AG has made recommendations on, and we have accepted his drawing of our attention to all of these. We are at work on some. As recently commented on, we will be doing a lot more in the coming years, particularly in the supply system itself.

[Translation]

Il y avait ensuite la somme de 240 millions de dollars qui représente, d'après le rapport du vérificateur général, les frais de possession des surplus. Ce chiffre mérite d'être analysé. Il faut à mon avis soustraire les 650 millions de dollars de stocks excédentaires que nous finirons par utiliser et dont il a déjà été question ce matin.

Comme l'a dit le vérificateur général lui-même ce matin, la véritable question est celle des 300 millions de dollars de biens liquidables qui devraient être liquidés. Les frais de possession de ces stocks sont beaucoup moins élevés, et probablement bien inférieurs à 100 millions de dollars—peut-être 70 ou 80 millions.

Il a également été question des 7 millions de dollars que coûte le stockage des achats anticipés, et comme je l'ai dit plus tôt, c'est une question d'opinion, car dans certains cas il était nécessaire de faire ces achats plus tôt en raison de la fermeture des sources d'approvisionnement, des chaînes de production, ou des délais de livraison.

Et puis nous n'avons pas beaucoup parlé ce matin du COLOG, mais je pense que même le vérificateur général conviendrait que la dépense qui fait problème ici, ce ne sont pas les 26 millions de dollars, mais plutôt les 10 millions de dollars pour des pièces dont on n'avait pas un besoin urgent.

Vous m'excuserez de vous donner tant de détails, mais tout cela est pour vous faire comprendre qu'à mon avis, nous ne parlons pas ici ce matin de 500 millions de dollars, mais de moins de 100 millions de dollars consistant essentiellement en frais de possession d'articles liquidables. Comme nous l'avons déjà dit, nous en liquidons pour près de 100 millions annuellement. Nous pouvons probablement faire mieux, mais du moins nous nous en occupons.

Par conséquent, si la dépense qui mérite notre attention et qu'il faut analyser s'élève à moins de 100 millions de dollars, elle représente en fait environ 1 p. 100 des stocks.

Je ne cherche pas d'excuses. Nous avons des problèmes. Nous en avons parlé et il est évident que nous devons améliorer nos systèmes, mais il me paraît important de remettre les chiffres dans leur juste perspective. Il me semble qu'un système qui fonctionne en produisant des dépenses douteuses équivalent à 1 p. 100 des stocks n'est pas vraiment horriblement inefficace.

Je reconnais qu'il y a des problèmes à résoudre dans presque tous les domaines, sur lesquels le vérificateur général a fait porter ses recommandations, et nous avons pris bonne note. Nous avons même pris des mesures dans certains cas. Comme nous l'avons déjà dit, nous allons faire beaucoup plus dans les années à venir, notamment dans le domaine des approvisionnements.

[Texte]

Without in any way saying we have a perfect system, which I frankly think we will never have because it would be too expensive, we can have an improved system over what we have at the present time. However, for the record I think it is important to realize that what we are dealing with here in terms of proportionality is not something of the nature that may have been left with the committee a while ago.

The Chairman: Thank you. Mr. Dye, would you care to comment?

Mr. Dye: Thank you, Madam Chair. Following on Mr. Dewar's comment, I agree that perhaps the number in itself is relatively small compared to the whole operations of DND, but I also have a very serious anxiety about the ability of the system to deliver, and the sense of urgency.

You have heard testimony that the computer system is coming along in 1995 as a reasonable date. My view is that the plan I think originally was to have it available in 1987, and then the plans were then revised to 1992 and now they are at 1995, and two Auditors General down the trail you may have been having—you or your successors—a similar discussion about the computer system.

I think we have this morning testimony that says there is a commitment to do it in 1995. I think that is good as far as it goes, but in 1987 it is not working very well. The department acknowledges that, and we have confirmed that.

• 1130

Therefore there is a big serious problem in one small dimension. While the \$100 million, if you do your calculation that way, may not be enormous, it is still \$100 million. There are many system-type things you do not put a price tag on; I think this is what the department is aiming at. They are taking action. They are very significant and they do need action as fast as possible.

The Chairman: Ms Wyman, did you wish to make any closing remarks?

Ms Wyman: No, Madam Chairman. We were here really to clarify any further questions. I think Mr. Dewar has really stated the points that needed to be made for the purposes of this morning. Thank you.

The Chairman: I have just one question. The Auditor General has identified the use of Canadian middlemen as one area that would seem to add to the costs. Is this something you are concerned about, Mr. Dewar, or do you intend to change that system? Also, Ms Wyman, in the purchasing department, do you have concerns about it, and do you have some plans to do something different?

Mr. Dewar: Madam Chairman, we collectively identified a problem with this some time ago, which I will invite others to explain, if you wish, more specifically. We have together addressed it and put some corrective

[Traduction]

Sans prétendre que nous puissions avoir un système parfait—ce qui franchement est utopique car ce serait trop cher—nous pouvons certainement réaliser des améliorations par rapport à la situation actuelle. Cependant, il me paraît important de bien faire comprendre que le problème n'est pas de l'ampleur qu'on a pu penser.

La présidente: Merci. Monsieur Dye, voulez-vous répondre?

M. Dye: Merci, madame la présidente. Je veux bien reconnaître que la somme en elle-même est relativement modeste par rapport à l'ensemble des opérations du ministère, mais j'ai de sérieux doutes quant à la capacité du système à résoudre le problème et je suis inquiet devant l'absence de tout sentiment d'urgence.

On nous a dit que l'on prévoyait l'entrée en service du système en 1995. Je pense qu'elle avait d'abord été prévue pour 1987, puis on l'a repoussée à 1992 et on parle maintenant de 1995. Je crains que vous ne vous retrouviez, ou peut-être vos successeurs, à réparer du même problème avec mes propres successeurs.

On nous a dit ce matin que l'on s'engage à mettre le système en place en 1995. C'est une bonne chose, mais en 1987, il fonctionnait assez mal. Le ministère le reconnaît, et nous l'avons confirmé.

Il y a donc un très gros problème relativement à un tout petit détail. Même si 100 millions de dollars ce n'est pas énorme si vous faites votre calcul de cette façon, c'est toujours 100 millions. Il y a beaucoup de systèmes sur lesquels on ne peut pas mettre un prix, et je pense que c'est là ce que disait le ministère. Il prend des mesures. Cela est important, et il faut agir rapidement.

La présidente: Madame Wyman, auriez-vous des observations à faire en guise de conclusion?

Mme Wyman: Non, madame la présidente. A vrai dire, nous n'étions venus que pour pouvoir vous aider à tirer au clair certaines questions. Je pense que M. Dewar a déjà fait les observations qui s'imposaient aux fins de la réunion de ce matin. Merci.

La présidente: J'aurais une seule question à poser. Le vérificateur général a dit que le recours à des intermédiaires canadiens semble avoir ajouté aux coûts. Est-ce là quelque chose qui vous préoccupe, monsieur Dewar, ou bien comptez-vous changer le système? D'autre part, et je m'adresse cette fois à M^{me} Wyman, au service des achats, cela vous préoccupe-t-il, et envisagez-vous de faire quelque chose de différent?

M. Dewar: Madame la présidente, il y a quelque temps déjà, nous avons tous ensemble relevé un problème dans ce domaine, que j'inviterai d'autres à vous expliquer de façon plus détaillée, si vous le voulez. Nous l'avons abordé

[Text]

measures in place to make sure that when purchases are made from what is called the COLOG system and put into Canadian sourcing instead, it is always done efficiently and with due regard to any increased cost. We have put corrective measures in place. I am quite prepared to go into detail with you, if you wish us to, to explain what we have done.

The Chairman: I think we may ask you to do that a week today. What I would propose now is that we adjourn, that we meet again on Tuesday next to deal with chapter 9 of the Auditor General's report, and that we have a further meeting a week today when we will have had a chance to examine the evidence today. Members next Thursday then can ask any further questions, either on today's evidence or on matters arising from Tuesday's hearing.

I would like to thank the witnesses very much for their co-operation. I think the point has been made over and over again that defence policy is crucial to the national security and that defence expenditures are not expenditures that most taxpayers want to be grudging about.

On the other hand, they are large expenditures. It is the responsibility of this committee to try to keep a watching brief and to ensure that objectives, resources and results are linked. This is the purpose of these hearings. Even a 1% margin of error that has been talked about is, in general terms, a low margin and is very satisfactory, but because the defence expenditures are a high proportion of our national expenditures, that 1% is a lot of money.

It is a lot of taxpayers' money. Hence the reason this committee likes to keep a particularly close watching eye on defence expenditures, with the aim of trying to see what savings can be accomplished. Obviously savings to the taxpayer may also be savings in your interest too. If there is money that is not being used very productively, I am sure you might wish to have an opportunity to use it in other ways.

This kind of inquiry may take a lot of time on your part, but I hope you can see that it is something that we all need to do from time to time. Thank you.

The meeting is adjourned until the call of the Chair.

[Translation]

ensemble, et nous avons mis en place des mesures correctives, de façon que, lorsque des achats sont faits au moyen du système COLOG, et auprès de sources canadiennes, cela se passe efficacement et tienne compte de tout coût supplémentaire. Des mesures de redressement ont donc été mises en place. Si cela vous intéresse, je suis tout à fait prêt à vous expliquer dans le détail ce que nous avons fait.

La présidente: Nous vous le demanderons peut-être dans une semaine. Ce que je vais maintenant proposer, c'est que nous levions la séance, pour nous retrouver mardi prochain pour examiner ensemble le chapitre 9 du rapport du vérificateur général, et que nous ayons une autre réunion dans une semaine lorsque nous aurons eu l'occasion d'examiner les propos qui ont été tenus aujourd'hui. Jeudi prochain, les membres du Comité pourront poser d'autres questions, portant soit sur les témoignages qu'on a entendus aujourd'hui, soit sur des sujets qui auront été abordés mardi.

Je tiens à remercier les témoins pour leur coopération. Il a été, je pense, souligné maintes et maintes fois que la politique en matière de défense est un élément crucial de la sécurité nationale et que les dépenses au titre de la défense ne sont pas des dépenses que la plupart des contribuables ne paieraient qu'à regret.

D'un autre côté, il s'agit de dépenses importantes. C'est pourquoi il incombe au Comité de surveiller ce qui se passe et de veiller à ce que les objectifs, les ressources et les résultats correspondent. C'est là l'objet de réunions comme celle-ci. Même si la marge d'erreur de 1 p. 100 dont on a parlé est très faible et très satisfaisante, les dépenses au titre de la défense comptant pour une part importante de nos dépenses nationales, ce 1 p. 100 correspond à beaucoup d'argent.

C'est un gros morceau de l'argent des contribuables. C'est pourquoi le Comité surveille de si près les dépenses au titre de la défense, pour voir quelles économies pourraient être réalisées. Et, bien évidemment, les économies qui sont dans l'intérêt des contribuables pourraient très bien être dans le vôtre aussi. S'il y a de l'argent qui n'est pas utilisé de façon productive, je suis certain que vous aimeriez bien avoir la possibilité de l'utiliser différemment.

Ce genre d'enquête prendra peut-être beaucoup de votre temps, mais j'espère que vous conviendrez que c'est quelque chose que nous devons tous faire de temps en temps.

La séance est levée.



*If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

WITNESSES

Thursday, January 21, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;
David Rattray, Principal.

From the Department of National Defence:

D.B. Dewar, Deputy Minister;
LGen J.E. Vance, Vice Chief of the Defence Staff;

E.J. Healey, Assistant Deputy Minister (Materiel);

R.D. Gillespie, Chief, Supply;

BGen W.E. Little, Director General, Logistics
Operations.

From the Department of Supply and Services:

Georgina Wyman, Deputy Minister.

TÉMOINS

Le jeudi 21 janvier 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
David Rattray, directeur principal.

Du ministère de la Défense nationale:

D.B. Dewar, sous-ministre;
Lgén J.E. Vance, vice-chef de l'état-major de la
Défense;

E.J. Healey, sous-ministre adjoint (Matériels);

R.D. Gillespie, chef, Approvisionnement;

Bgén W.E. Little, directeur général, Opérations
logistiques.

Du ministère des Approvisionnements et Services:

Georgina Wyman, sous-ministre.

CAI
XC 16
- 111

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 29

Tuesday, January 26, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 29

Le mardi 26 janvier 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987—Chapter 9—
Department of National Defence—Major Capital
Projects

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier terminé le 31 mars 1987—
Chapitre 9—Ministère de la Défense nationale—Les
grands projets d'immobilisations

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Richard Rumas
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Richard Rumas

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JANUARY 26, 1988
(48)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:34 o'clock a.m., this day, in Room 308 West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Stan Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway, Marcel Tremblay.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: E.R. Adams and G. Purves.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; David Rattray, Principal, Audit Operations Branch; Tom Hopwood, Director, Audit Operations Branch. From the Department of National Defence: D.B. Dewar, Deputy Minister; E.J. Healey, Assistant Deputy Minister, (Matériel); R.D. Gillespie, Chief, Supply. From the Department of Supply and Services: Georgina Wyman, Deputy Minister; B.T. Boyd, Assistant Deputy Minister, Supply Operations.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 9, Major Capital Projects of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987.

The opening statements of Kenneth M. Dye and D.B. Dewar were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

At 12:07 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Richard Rumas
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 26 JANVIER 1988
(48)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 34, dans la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres du Comité présents: Stan Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway, Marcel Tremblay.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et G. Purves.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; David Rattray, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification; Tom Hopwood, directeur, Direction générale des opérations de vérification. Du ministère de la Défense nationale: D.B. Dewar, sous-ministre; E.J. Healey, sous-ministre adjoint (Matériels); R.D. Gillespie, chef, Approvisionnement. Du ministère des Approvisionnements et Services: Georgina Wyman, sous-ministre; B.T. Boyd, sous-ministre adjoint (Approvisionnement).

Conformément à son mandat permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend d'étudier le chapitre 9 intitulé *Les grands projets d'immobilisations*, extrait du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987.

Les déclarations préliminaires de Kenneth M. Dye et de D.B. Dewar sont tenues pour lues.

Les témoins répondent aux questions.

À 12 h 07, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Richard Rumas

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Tuesday, January 26, 1988

• 0930

The Chairman: I would like to call the meeting to order.

The committee is commencing consideration of chapter 9, the Department of National Defence, "Major Capital Projects of the Report of the Auditor General" for the fiscal year ending March 31, 1987.

The witnesses this morning are Mr. Dye, the Auditor General of Canada; Mr. Dewar, Deputy Minister, the Department of National Defence; and Georgina Wyman, Deputy Minister, the Department of Supply and Services. May I ask those witnesses to introduce the other colleagues they have with them.

• 0935

Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): Thank you Madam Chair. With me are David Ratray, Principal of my office, and Tom Hopwood, Director in our office, both of whom have been closely associated with the auditing of defence over a long period of time.

Mr. D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence): Madam Chair, with me this morning from the Department of National Defence is Mr. Healey, the Assistant Deputy Minister, Materiel, and we have other specialists if required, whom I will introduce later.

Ms Georgina Wyman (Deputy Minister, Department of Supply and Services): Madam Chair, I have accompanying me Mr. Brian Boyd who is Assistant Deputy Minister of Supply Operations in the Department of Supply and Services.

The Chairman: Thank you. The opening statements have been distributed and will be taken as read.

Opening statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., Auditor General of Canada, to the Standing Committee of Public Accounts on DND—Major Capital Projects:

28 January, 1988

This is the fourth chapter produced by my Office that has dealt with aspects of the planning and implementation of equipment acquisition projects in DND. In 1980, we carried out a government-wide chapter on Material Management that included some DND capital projects. In our 1982 comprehensive audit of DND, we examined DND's major management systems, including the Defence Program Management System (DPMS) used to screen equipment project requests. In 1984, as part of our second comprehensive audit, we reported on seven major Crown projects (those projects with total costs exceeding \$100 million) and made a number of observations and

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mardi 26 janvier 1988

La présidente: Les déclarations ouvertes.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 9, ministère de la Défense nationale—les grands projets d'immobilisations du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1987.

Témoignent aujourd'hui M. Dye, Vérificateur général du Canada, M. Dewar, sous-ministre de la Défense nationale ainsi que Georgina Wyman, sous-ministre des Approvisionnements et Services. J'invite les témoins à nous présenter leurs collègues.

M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, madame la présidente. Je suis accompagné de David Ratray, directeur général de mon service et de Tom Hopwood, directeur chez nous; tous les deux ont participé de près et pendant longtemps à la vérification du ministère.

M. D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale): Madame la présidente, je suis accompagné ce matin de M. Healey, sous-ministre adjoint aux matériels. Je présenterai les autres spécialistes qui sont avec nous au besoin.

Mme Georgina Wyman (sous-ministre des Approvisionnements et Services): Madame la présidente, je suis en compagnie de M. Brian Boyd, sous-ministre adjoint, opération des approvisionnements au ministère des Approvisionnements et Services.

La présidente: Merci. Les discours nous ont été remis et seront versés au compte rendu.

Déclaration préliminaire de Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada à la réunion du Comité des comptes publics portant sur le ministère de la Défense nationale—les grands projets d'immobilisations:

Le 28 janvier 1988

Il s'agit là du quatrième chapitre qu'a produit mon Bureau et qui porte sur les divers aspects de la planification et de la mise en oeuvre de projets d'acquisition de matériel du MDN. En 1980, nous avons produit un chapitre d'envergure gouvernementale sur la gestion du matériel, qui comprenait des projets d'immobilisations du MDN. En 1982, lors de notre vérification intégrée du MDN, nous avons examiné les principaux systèmes de gestion, notamment le Système de gestion du programme de la défense (SGPD) qui sert au traitement des demandes de fonds relatives à des projets d'acquisition. Lors de notre deuxième vérification intégrée

[Texte]

recommendations. In its 30 April 1985 meeting, your Committee made a number of further recommendations. Members also demonstrated their interest in continuing the approach of reviewing these large acquisitions individually.

In the course of the 1987 audit, we examined other aspects of the capital project management system by again reviewing a selection of projects through their life cycle stages. We reviewed ten major Crown projects and three others costing between \$60 and \$100 million. We also examined a sample of projects in the \$5 million to \$60 million range.

This most recent audit has confirmed our earlier assessments of the fundamental strength and suitability of DND's management processes for major capital projects. As I said in Chapter 9 of this year's Report, our audit indicates that the management systems and procedures used by DND are appropriate and that projects are usually managed in compliance with the requirements of these systems and procedures.

I was also pleased to report favourably on DND's progress in responding to the five recommendations I put forward in 1984 and to the seven recommendations made by your Committee that are related to the management of major capital projects.

Notwithstanding the generally positive nature of this year's chapter on capital projects, I believe your Committee will be interested in discussing a number of areas where improvements can be made.

The first relates to a point I made in 1984 about the need for complete and accurate project scope definitions. This also relates to recommendations made by your Committee in 1985. My 1987 Report contains a few additional examples that reinforce the concerns noted earlier. This will obviously continue to be a challenging area for DND, because project managers are confronted with complex and sophisticated equipment that often has little or no operational history. For this reason, efforts by DND officials to clearly define the scope of projects deserve our continued attention. Your Committee may wish to enquire about what the Department is doing in this area.

In 1985, your Committee made a number of recommendations on the identification and reporting of Non-Military Objectives (NMOs) that are almost

[Traduction]

du MDN, en 1984, nous avons fait rapport sur la vérification de sept grands projets de la couronne (projets dont le total des coûts dépassait les 100 millions de dollars), puis formulé certaines observations et recommandations. Dans son rapport du 30 avril 1985, votre Comité formulait d'autres recommandations. Les membres ont aussi manifesté de l'intérêt pour l'examen individuel de ces grands projets d'acquisition.

Au cours de la vérification de l'an dernier, nous avons examiné d'autres aspects du système de gestion des projets d'immobilisations tout en faisant un nouvel examen de divers projets d'immobilisations et projets de la Couronne au cours des diverses étapes du cycle de vie. Nous avons examiné dix grands projets de la Couronne, ainsi que trois autres projets dont le coût se situait entre 60 et 100 millions de dollars. Nous avons également examiné un échantillon de projets d'immobilisations qui ont entraîné des dépenses de l'ordre de 5 à 60 millions de dollars.

Cette vérification toute récente a confirmé nos constatations antérieures au sujet de la solidité fondamentale et de la pertinence des processus de gestion du MDN dans le cas des grands projets d'immobilisations. Comme je l'indique au chapitre 9 de notre Rapport de cette année, il ressort de nos travaux que les systèmes et procédés employés au MDN sont satisfaisants et que les porjets sont habituellement administrés conformément aux exigences imposées par ces systèmes et procédés.

D'autre part, j'ai été heureux de constater que le MDN avait accompli des progrès en vue de donner suite aux cinq recommandations que j'ai mises de l'avant en 1984 et aux sept recommandations que votre Comité a formulées en rapport avec la gestion des grands projets d'immobilisations.

Malgré les constatations généralement positives que renferme le chapitre de cette année au sujet des grands projets d'immobilisations, je pense que votre Comité sera intéressé à discuter de certains secteurs où il y aurait place pour de l'amélioration.

La première concerne une question que j'avais déjà soulevée en 1984 au sujet de l'importance de définitions complètes et précises de la portée des projets. Elle concerne également des recommandations formulées par votre Comité en 1985. Mon Rapport de 1987 fait état de quelques exemples supplémentaires de problèmes, exemples qui viennent appuyer les préoccupations soulevées plus tôt. Cette question continuera évidemment de poser un défi au MDN, étant donné que les gestionnaires de projets disposent d'un équipement complexe et perfectionné pour lequel il existe peu ou pas d'antécédents. C'est pourquoi il vaut la peine que nous continuions de nous intéresser aux efforts que déploient les représentants du ministère en vue de définir avec clarté la portée des projets. Votre Comité désirera peut-être s'enquérir de ce que fait le ministère dans ce domaine.

En 1985, votre Comité formulait un certain nombre de recommandations se rapportant à la définition d'objectifs non militaires ainsi qu'à la présentation de rapports sur ce

[Text]

inevitably linked to these major acquisitions. DND is now reporting on these NMOs in Part III of the Estimates. During our 1987 audit, it became apparent that these NMOs are often difficult to separate from industrial preparedness and strategic sourcing objectives, and that, taken together, these objectives entail a significant additional cost to the government. For example, two of the thirteen projects we looked at involved identified increases in costs amounting to \$74 million, to serve these objectives. I have therefore recommended that, where it is reasonable to do so, the cost of supporting these non-military and strategic objectives be separately identified and reported.

This year, we identified a number of cases where contracts were sole-sourced to a qualified supplier. I realize that in some cases this is unavoidable because of the absence of competition, and that in other cases non-military considerations may demand sole-sourcing. I am still concerned, however, that without competitive bidding we may not be obtaining the most cost-effective options. I have therefore suggested that, if competition is not going to be used, this decision be fully justified in terms of costs, benefits and associated risks.

Our 1987 audit identified a number of cases of inconsistent procedures for the treatment of large down payments, early payments and excessive milestone payments. More than \$11 million of additional interest costs resulted from the early or excessive milestone payments. In some cases, offsetting compensation was obtained and in other cases it was not. We have recommended that policies and procedures be established to ensure that compensation is obtained whenever such payments occur.

A final area that we discussed was that of warranties. We noted two projects where it was not apparent that DND had obtained the optimum warranty package. We also noted that DND is taking steps, in co-operation with DSS, to develop a standardized approach to warranties, and we have supported this initiative.

To conclude, I would like to restate my overall positive impressions about the systems and practices DND uses to manage its major capital projects, as well as my support for the improvements that have been made since our 1984 Report. I believe that there are a few areas that your Committee will want to discuss, and I look forward to contributing to this discussion in whatever way I can.

[Translation]

point et ces objectifs sont, presque inévitablement, associés aux grands projets d'acquisition. La partie III du Budget des dépenses fait état de ces objectifs non militaires. Lors de notre vérification de 1987, il est apparu clairement qu'il est souvent difficile de distinguer ces objectifs non militaires de certains objectifs de planification d'urgence de l'industrie et d'objectifs en matière d'approvisionnement stratégique. Il en a résulté que, mis ensemble, ces objectifs occasionnent pour le gouvernement d'importants coûts supplémentaires. Par exemple, deux des 13 projets que nous avons examinés ont engendré un accroissement des coûts de l'ordre de 74 millions de dollars pour atteindre ces objectifs. J'ai donc recommandé que, lorsque cela est possible, les coûts de réalisation des objectifs non militaires et stratégiques soient relevés et signalés séparément.

Cette année, un grand nombre de projets sur lesquels ont porté nos travaux comportaient comme caractéristique l'attribution d'un contrat à un fournisseur exclusif. Je comprends bien que, dans certains cas, il ne peut en être autrement en raison de l'absence de concurrence et que, dans d'autres cas, des considérations d'ordre non militaire peuvent exiger un fournisseur exclusif. Il n'en reste pas moins que, sans concurrence, l'option retenue n'est pas forcément la plus rentable. J'ai donc suggéré au ministre, lorsqu'il décide de ne pas avoir recours à la concurrence, de justifier entièrement cette décision dans le dossier du marché en précisant le coût, les avantages et les risques qui se rattachent à cette option.

Lors de notre vérification de 1987, nous avons relevé dans certains cas un manque d'uniformité dans les procédés de traitement des grands paiements initiaux, des paiements anticipés et des paiements d'étape élevés. Paiements anticipés et paiements d'étape élevés ont coûté plus de 11 millions de dollars en intérêt supplémentaire. Comme le MDN a obtenu des avantages en contrepartie de tous les paiements effectués dans certains cas et n'en a pas obtenu dans d'autres, nous lui avons recommandé d'élaborer des lignes de conduite et des méthodes qui permettent d'obtenir des avantages appropriés en contrepartie des paiements effectués, lorsque sont versés de tels paiements.

La dernière question que nous avons abordée dans ce chapitre portait sur les garanties. Dans le cas de deux projets, il n'était pas évident que le MDN ait obtenu les garanties optimales. Nous avons également pu constater que le MDN était en voie de prendre des mesures, de concert avec le MAS, en vue d'uniformiser son approche relative aux garanties, et nous avons appuyé cette initiative.

En guise de conclusion, j'aimerais réitérer mon impression générale positive à propos des systèmes et pratiques dont se sert le MDN pour gérer ses grands projets d'immobilisations, ainsi que mon appui en ce qui concerne les améliorations apportées depuis la publication de notre Rapport de 1984. Je pense que votre Comité pourrait souhaiter discuter de certaines questions,

[Texte]

Opening statement by Deputy Minister of National Defence to the Standing Committee on Public Accounts on Major National Projects:

26 January, 1988

The Auditor General's Report on Major Capital Projects observes that the prime focus must be value for money. The planning, programming and implementation system we have within the Department of National Defence was developed to do exactly this and is amended to improve the system whenever necessary and practical.

Major equipment projects over \$100 million account for about 80 percent of the total DND capital equipment budget. They can take a decade or more to implement, and the equipment may be kept in operational use for several decades more.

Every effort is made to get all of the relevant information needed for decision-making, particularly to define the project's concept of operations and cost. But, because we are dealing with the future, some uncertainty is inescapable. At some point, reality demands that we stop seeking new bits of information and make a decision. There is always, therefore, some risk that the decisions on the scope of a project and its life-time cost may not completely stand the test of time but these situations are infrequent. We continue to report such developments as soon as practicable.

The Department fully appreciate the importance of estimating all costs as accurately as possible before decisions are taken. Because of the continuing pressures on the defence budget, it is very much in the interest of the defence program as well as our responsibility to the Government to do this; for the hard fact is that every dollar spent on one project means there is one dollar less for some other urgent defence requirement.

The Auditor General's recommendation pertaining to non-military objectives of projects is a complex issue. Identifying the costs associated with such objectives is important to this Department and we will continue in our attempts with DRIE to identify such costs to the extent we can.

The Auditor General has made several comments relating to the question of sole sourcing. We agree fully that a decision to forego the competitive process should

[Traduction]

et j'envisage avec plaisir la perspective d'y apporter ma modeste contribution.

Déclaration préliminaire du sous-ministre de la Défense nationale devant le Comité permanent des comptes publics pour les grands projets d'immobilisations:

Le 26 janvier 1988

Madame la présidente, dans la section du rapport du vérificateur général qui traite des grands projets d'immobilisations, il est souligné que c'est l'optimisation des ressources qui doit être le premier objectif visé. Or, le système de planification, de programmation et de mise en oeuvre actuellement en place au ministère de la Défense nationale a justement été conçu à partir de ce principe, et il est modifié chaque fois que des améliorations se révèlent nécessaires et possibles.

Les grands projets d'équipement dont le coût dépasse 100 millions de dollars représentent quelque 80 p. 100 du budget d'immobilisations du MDN. La mise en oeuvre de ces projets peut s'étendre sur dix ans ou même plus, et l'équipement peut rester en service opérationnel pendant plusieurs décennies par la suite.

Nous nous employons à obtenir tous les renseignements qui s'imposent pour la prise des décisions, en particulier lorsqu'il s'agit de définir le concept d'opérations et le coût pour chaque projet. Mais comme ces projets sont fondés sur des prévisions, il y a toujours une marge d'incertitude. C'est pourquoi il faut éventuellement cesser de se renseigner et prendre une décision. C'est donc dire que jusqu'à un certain point, toute décision relative à la portée d'un projet ainsi qu'à son coût global (calculé sur l'ensemble de la durée de service) risque toujours de se révéler mauvaise après coup. Mais ces situations sont peu fréquentes. Et nous continuons de signaler ces situations dès que nous sommes en mesure de le faire.

Au MDN, nous sommes pleinement conscients de la nécessité d'établir une estimation aussi juste que possible de l'ensemble des coûts avant de prendre une décision. Compte tenu de la compression des dépenses qui continue d'être imposée dans le domaine de la défense, nous nous devons de le faire parce qu'il y va de l'intérêt du programme de défense et parce que nous en avons la responsabilité face au gouvernement; car il ne faut pas oublier que chaque dollar de plus pour un projet correspond à un dollar de moins pour quelque autre besoin urgent du programme de défense.

La recommandation formulée par le vérificateur général relativement aux objectifs non militaires des projets est une question complexe. L'établissement des coûts associés à de tels objectifs est important pour notre ministère, et nous continuerons de nous employer à les déterminer dans la plus grande mesure possible, de concert avec le MEIR.

Le vérificateur général a formulé plusieurs observations sur la question des marchés à fournisseur exclusif. Nous reconnaissons pleinement qu'une décision

[Text]

follow from consideration of the national benefits expected and the cost and risks of doing so. And we accept the Auditor General's observations that the amount of analysis for the cases cited in his Report was, at times, less than ideal. We intend to see that in future the analysis is more complete and is better documented.

Deciding when the public interest is better served by sole sourcing is often difficult. Basically it involves weighing security, and industrial and regional benefits against cost and risk—all in the light of broad Government policies. The Department will continue work with the other Departments concerned to provide the best possible level of analysis for decisions on these matters.

One special aspect of sole-sourcing is that arising out of strategic necessity, that is, the ability of Canadian industry to respond to critical Canadian Force requirements in peace, crisis and war. In certain cases, our military requirements are not large enough to sustain a competitive industrial situation, nor can they be met with sufficient assurance in crisis, or war, by foreign suppliers. Our only resource then is to designate certain firms—or even part of an industry—as a strategic necessity and then use directed contracts, if necessary, to keep them viable. Such designation decisions, of course, rest with the Government. The Department will, along with Supply and Services Canada, continue to monitor such contracts closely to ensure “value for money”.

With regard to advance or milestone payments we can see that it may not appear that appropriate off-setting benefits are always obtained. It must be recognized, however, that such payments are the result of extensive negotiations on our behalf by Supply and Services Canada and that off-setting benefits are represented within the total contractual package in such areas as delivery schedule, quality, and cost. We will ensure in future that such transactions are clearly auditable.

The Chairman: We will go directly to questioning and begin with Mr. Redway.

Mr. Redway: Thank you very much, Madam Chairman.

Mr. Dewar, would you tell me a little bit about this ammunition problem we have, which has been identified by the Auditor General. Where are we in finding a solution and how much is it going to cost us to solve it?

[Translation]

de renoncer à l'appel d'offres concurrentielles devrait être prise après étude des retombées prévues à l'échelle nationale ainsi que du coût et des risques associés à cette option. Et nous abondons dans le sens du vérificateur général lorsqu'il dit que dans les cas cités dans son rapport, l'analyse du projet était parfois très insuffisante. Nous avons bien l'intention de veiller à ce que cette analyse soit dorénavant plus complète et mieux documentée.

Il est souvent difficile de savoir dans quels cas il est préférable, dans l'intérêt public, de recourir au marché à fournisseur exclusif. Il s'agit essentiellement de mettre en balance, d'une part, la sécurité ainsi que les intérêts régionaux et industriels, et d'autre part, les coûts et les risques, et ce, en tenant compte des politiques d'ensemble du gouvernement. Le ministère continuera de collaborer avec les autres ministères intéressés en vue d'offrir la meilleure analyse possible pour faciliter les décisions sur ces questions.

Un aspect spécial du marché à fournisseur exclusif est représenté par les impératifs d'approvisionnement stratégique, c'est-à-dire l'aptitude de l'industrie canadienne à répondre aux besoins essentiels des Forces canadiennes en temps de paix, en cas de crise et en temps de guerre. Dans certains cas, nos besoins militaires ne sont pas assez importants pour alimenter une concurrence industrielle, et nous ne pouvons pas non plus être sûrs que des fournisseurs étrangers puissent y répondre en cas de crise ou de guerre. La seule solution est alors de désigner certaines entreprises—ou même un secteur—comme étant de nécessité stratégique, puis de recourir aux contrats dirigés, si besoin est, pour assurer leur viabilité. Il est bien entendu que les décisions relatives à ces désignations incombent au gouvernement. Le ministère continuera d'exercer un contrôle serré sur ces contrats, de concert avec Approvisionnement et Services Canada, de façon à assurer l'optimisation des ressources.

Pour ce qui concerne les paiements anticipés, ou les paiements d'étape, il pourrait sembler, en effet, qu'ils ne permettent pas toujours d'obtenir une contrepartie. Mais il faut savoir que ces paiements résultent de négociations passées menées pour notre compte par Approvisionnement et Services Canada, et que les contreparties sont représentées dans l'ensemble du contrat, dans certains secteurs comme le calendrier de livraison, la qualité et le coût. Nous veillerons dorénavant à ce que de telles transactions soient clairement vérifiables.

La présidente: Passons maintenant aux questions. Monsieur Redway.

M. Redway: Merci beaucoup, madame la présidente.

Monsieur Dewar, pouvez-vous nous dire quelque chose de l'affaire des munitions défectueuses, dont a parlé le vérificateur général. Sommes-nous proches d'une solution et combien cela nous coûtera-t-il?

[Texte]

Mr. E.J. Healey (Assistant Deputy Minister, Materiel, Department of National Defence): Madam Chair, I take it the question concerns the 5.56 mm ammunition we purchased from IVI Inc. of Quebec. The ammunition was found to be defective in that it exceeded our standards for stripping of the jackets of the bullets under a test. The Department of Supply and Services and ourselves entered into negotiations with the company to determine a solution to this situation.

Those negotiations have been completed. The matter is now before Ministers for their consideration. We hope the Ministers will give us their direction within the next few weeks.

Mr. Redway: Are you saying then, Mr. Healey, that all this is now in Cabinet confidence and that you cannot disclose it? Can you not tell us where we are really at as far the dollars and cents are concerned? Is it going to cost us some money for this defective equipment, or are we going to be able to get out of this without spending a dime for bullets that do not work?

Mr. Healey: I can tell you that what we have been able to negotiate has been placed in front of Ministers for their consideration, and Ministers have not made a decision on it at this point. I cannot tell you more at this stage because the Ministers have not made a decision one way or the other.

Mr. Redway: That does not help us very much as far as getting a final determination of this issue. Do you have any idea when the Ministers will come down with some sort of decision so that you can start talking to us and tell us something about this again?

Ms Wyman: I would like to ask Mr. Boyd. Perhaps, Brian, you could give Mr. Redway a bit of an outline of the parameter of the negotiations. At this point, Mr. Redway, we are waiting for a response from the company, as I understand it.

Subject to Mr. Dewar's agreement, I think we would be prepared to report back to the committee once the decision has been taken, so that you could be satisfied as to the outcome.

Mr. B.T. Boyd (Assistant Deputy Minister, Supply Operations, Department of Supply and Services): All I could add, Madam Chairman, would be that we have completed our findings regarding the fault and the circumstances that led to the ammunition's being found defective. We have made our determination.

• 0940

At the moment we are awaiting the final confirmation by the company so the Ministers can be apprised. Once Ministers have agreed or disagreed or otherwise ruled on our findings, then the information will be shortly available. Our hope would be that it would be available within a few weeks.

[Traduction]

M. E.J. Healey (sous-ministre adjoint (matériel) ministère de la Défense nationale): Madame la présidente, je suppose qu'il s'agit ici d'un projectile de 5,56 millimètres acheté à IVI Inc. de Québec. Le défaut de fabrication est que le projectile perd une trop grande partie de son enveloppe dans nos tests. Le ministère des Approvisionnements et Services et le nôtre ont entamé des négociations avec la compagnie pour trouver une solution au problème.

Ces négociations sont maintenant terminées et la question est entre les mains des ministres. Nous espérons obtenir une décision de leur part dans les semaines à venir.

M. Redway: Êtes-vous en train de nous dire, monsieur Healey, que cette question est maintenant sous le sceau du secret et que vous ne pouvez pas nous en parler? Ne pouvez-vous vraiment pas nous dire où les choses en sont du point de vue financier? Ce matériel défectueux va-t-il nous coûter de l'argent ou allons-nous nous en tirer à bon compte?

M. Healey: Ce que je peux vous dire, c'est que nous avons transmis aux ministres, le fruit de nos négociations et que nous attendons toujours leur décision. Il m'est impossible de vous en dire davantage à ce stade-ci, aucune décision n'ayant été prise.

M. Redway: Cela ne nous aide guère à connaître le fin mot de cette histoire. Avez-vous la moindre idée du moment où les ministres parviendront à une décision de manière à ce que vous puissiez nous apprendre quelque chose?

Mme Wyman: Je voudrais m'adresser à M. Boyd. Brian, peut-être pourriez-vous donner à M. Redway une idée du cadre des négociations. A ce stade-ci, monsieur Redway, je crois savoir que nous attendons une réponse de la compagnie.

Si M. Dewar le veut bien, nous pourrions communiquer de nouveau avec le Comité une fois que la décision aura été prise pour que vous puissiez en prendre connaissance.

M. B.T. Boyd (sous-ministre adjoint (opération d'approvisionnement) ministère des Approvisionnements et Services): Tout ce que je peux ajouter de plus, madame la présidente, c'est que nous avons mis la dernière main à nos constatations au sujet de la défectuosité et des circonstances qui ont abouti à la découverte de cette défectuosité. Nous sommes arrivés à nos conclusions.

Nous attendons actuellement une confirmation de la compagnie pour pouvoir mettre au courant les ministres. L'information pourra être rendue publique dès que les ministres auront statué sur nos constatations. Nous espérons que cela se fera dans les semaines qui viendront.

[Text]

Mr. Redway: At that time you will report to us on the situation, will you? hopefully there will not be any expenditure on the part of the taxpayers of Canada for ammunition that is defective.

Madam Chair, I am getting a message from my Whip that I have to go to another meeting for a few minutes to make a quorum. I wonder if you could go to another questioner temporarily and come back to me. Is it possible?

The Chairman: Yes, of course. I wonder if I might ask a question on another issue in the meantime regarding the Howitzer or rather the rationale for taking \$40 million of ammunition out of the project so that by reducing the costs, it did not have to be shown as a major capital project.

The Auditor General points this up in paragraph 2.103 of his report:

In 1984 we expressed concerns about the need for clarity in determining what should be included in project scope, the need for improved life-cycle costing and the need to control project scope and cost changes.

He then goes on to point out that \$40 million:

... the cost of ammunition was removed from the Howitzer project when it was presented. ...

—for approval to Treasury Board, I assume—

... despite the fact that DND policy states that “full operational stock plus two years’ training ammunition must be purchased” within the project’s budget.

Could Mr. Dewar explain to us the reason for handling the project in this way other than, I gather, that the officials in the Department of National Defence did not wish to identify it as a major capital project because presumably those approvals are slower or more complex?

Mr. Dewar: Madam Chair, I would like to assure you and the committee there was no intention in this case or in others to change the presentation or, as you might say, to split the proposal in order to avoid major Crown project status. This has been something this committee has expressed concern about in past years. We have taken action in the department to ensure that this will not occur, for one thing by a monitoring system by our chief program on the way these things are presented.

On this project, because of the budgetary constraints on the project as a result of its being planned alongside all the other competing demands at the time, the ammunition requirement was reduced. The approach was taken that we would get the number of guns required

[Translation]

M. Redway: Et à ce moment-là, vous pourrez nous faire un rapport de la situation, n'est-ce pas? J'espère que le contribuable canadien n'aura pas à payer pour des munitions défectueuses.

Madame la présidente, je reçois à l'instant un message de mon whip qui m'ordonne d'assister à une autre séance pour assurer le quorum pendant quelques minutes. Vous serait-il possible de donner la parole à quelqu'un d'autre pendant quelques instants puis de me laisser poursuivre mon tour de question par la suite?

La présidente: Bien sûr. Entre-temps, je voudrais poser une question au sujet du projet des obusiers, ou plus précisément sur les motifs qui ont conduit à supprimer les 40 millions de dollars de munitions du projet pour en réduire le coût, si bien qu'il n'apparaissait plus dans la catégorie des grands projets d'immobilisations.

Au paragraphe 2.103 de son rapport, le Vérificateur général signale ce qui suit:

En 1984, nous nous préoccupions de la nécessité d'être clair lorsqu'il s'agit de déterminer les éléments à inclure dans la portée des projets, la nécessité d'améliorer le processus d'établissement des coûts en fonction du cycle de vie, et la nécessité de contrôler la portée des projets et les fluctuations de prix.

Des munitions évaluées à près de 40 millions de dollars

... ont été retirées du projet. ...

... au moment où il a été présenté au Conseil du Trésor, je suppose. ...

... malgré le fait que la politique du NDN prévoit l'achat, à même le budget du projet, de stocks opérationnels complets et de munitions d'entraînement pour une période de deux ans.

M. Dewar pourrait-il nous expliquer pourquoi on s'y est pris de cette façon si ce n'est pour répondre aux vœux des autorités du ministère, je suppose, qui ne voulaient pas voir le projet assimilé à un grand projet d'immobilisations en raison, je suppose, de la lenteur et de la complexité plus grandes du processus d'approbation de ce type de projet?

M. Dewar: Madame la présidente, je tiens à vous assurer, vous et les membres du Comité, qu'à aucun moment il n'a été question de modifier la présentation au Conseil du Trésor ou de fractionner la proposition de manière à éviter de tomber dans la catégorie des grands projets d'immobilisations. Le Comité a bien montré ce qu'il pense de cela ces dernières années. Au ministère, nous avons pris des mesures pour que ce genre de choses ne se produisent pas, notamment en mettant en place un système de contrôle du mode de présentation de ces projets.

Dans le cas qui nous occupe, le budget des munitions a été comprimé parce que la planification de ce projet coïncidait avec d'autres projets. Il a été décidé de se procurer le nombre d'obusiers nécessaires tout en obtenant les quantités de munitions exigées sur une

[Texte]

while still fulfilling the ammunition requirement over a longer period of time by taking a portion of the annual ammunition restocking program. In other words, by depressing other ammunition purchases for other systems slightly over a period of time, we would be able to stock this one up to requirement.

The Chairman: Mr. Dye, would you care to comment?

Mr. Dye: Madam Chair, my understanding of the decision was that the department viewed a project that is not a capital project as being simpler to manage. I think this was one of their rationales. I do not think we have evidence that they were trying to hoodwink, if that is a term to be used, the Treasury Board as to a false saving or something. I think they knew they had to buy the ammunition, and it certainly brings the cost of the project down to the \$70 million or \$80 million range.

• 0945

The Chairman: I am sure there was no intent to deceive on the cost of the project. I suppose an ongoing concern of this committee, Mr. Dewar, not only with your department but also with others, is that we see departments being very ingenious in avoiding Treasury Board requirements. I suppose what we keep coming back to is that if the Treasury Board requirements are onerous or impractical or out of date, why not say so and go directly to try to get them changed. It seems a pity for officials to have to spend so much ingenuity in going round them.

Mr. Dewar: Madam Chair, I agree with the point very much, but I would also add that the stringent reporting and management requirements the Treasury Board imposes, specifically for major Crown projects, are by and large requirements I also agree with and would impose within the department. Except for the reporting requirement to the Treasury Board on a periodic basis, we maintain internally virtually the same degree of discipline as the Treasury Board would. This is because it is in our interest as well to see to it that the funds we have are most efficiently disposed of so that we can obtain as much as we possibly can across our range of needs.

The effect of this one being under rather than over the line of determination for a major Crown was, I assure you, a secondary result of a decision taken for another purpose. Another purpose was to optimize our division of budget across our capital needs in such a way that some of the ammunition requirement of the Howitzer program was delayed for a later period out of the project itself.

The Chairman: Thank you. Are there any comments from Mr. Dye or Mr. Rattray?

[Traduction]

longue période en en prélevant une partie à même le programme annuel de ravitaillement en munitions. Autrement dit, en abaissant légèrement sur une période donnée les achats de munitions destinées à d'autres systèmes, il devenait possible de stocker des munitions en quantité suffisante dans ce cas-ci.

La présidente: Monsieur Dye, avez-vous des commentaires?

M. Dye: Madame la présidente, pour moi, la décision s'explique par le fait que les ministères trouvaient plus facile à gérer un projet qui n'était pas un grand projet d'immobilisation. Je pense que cela a été l'un des motifs de cette décision. Nous n'avons pas de preuves, je pense, que le Ministère a essayé de passer un sapin au Conseil du Trésor, si vous me passez l'expression, pour essayer de réaliser une économie factice. Le Ministère savait qu'il fallait acheter des munitions, et cette décision ramenait le coût du projet à quelque 70 ou 80 millions de dollars.

La présidente: Je suis sûre que personne n'avait l'intention de masquer le coût du projet. C'est que, M. Dewar, qu'il s'agisse de votre Ministère ou des autres, le Comité a constaté que des ministères manifestent beaucoup d'ingéniosité pour contourner les exigences du Conseil du Trésor. Là où nous voulons en venir, c'est que, si les exigences du Conseil du Trésor sont trop lourdes, impraticables ou surannées, pourquoi ne pas le dire carrément et essayer de les changer. Il est regrettable que les fonctionnaires aient à faire preuve d'autant d'imagination pour les contourner.

M. Dewar: Madame la présidente, je suis tout à fait de votre avis, mais j'ajouterai que les exigences rigoureuses du Conseil du Trésor en matière de déclaration et de gestion, notamment dans le cas des grands projets d'immobilisations, sont dans une large mesure des exigences que j'imposerais moi-même au sein du Ministère et que je trouve tout à fait appropriées. À part les rapports qu'il faut communiquer au Conseil du Trésor à intervalles réguliers, nous exerçons chez nous à toutes fins utiles la même discipline qu'impose le Conseil du Trésor. C'est qu'il est de notre intérêt de veiller à ce que les fonds dont nous disposons soient dépensés de la manière la plus efficace possible de manière à répondre du mieux qu'il se peut à l'ensemble de nos besoins.

Le fait que celui-ci se soit retrouvé en deça du seuil des grands projets d'immobilisations plutôt qu'au-dessus est, je puis vous l'assurer, la conséquence d'une décision prise pour d'autres raisons. Une de ces raisons est que nous voulions optimiser la répartition du budget entre nos besoins en immobilisations de manière à ce qu'une partie de l'approvisionnement en munitions pour le programme des Obusiers soit reporté à plus tard et n'entre plus dans le projet lui-même.

La présidente: Merci. Monsieur Dye, monsieur Rattray, des commentaires?

[Text]

Mr. Dye: Madam Chair, we were just discussing it. The problem we find as auditor is trying to determine what is a major Crown project and what is not, because there are different regimes for the control of public funds when it is a major Crown or not. A manager would prefer not to have too many constraints in the process in waiting for approvals. They would rather go the simpler route.

I think there is a serious problem, not only with Defence but also as generic thing across government as to what is and what is not a major Crown project. I think some clarification on the issue would be very helpful so that we, and others, can determine whether something should be in or should not be in, or whether or not the rules have been played by. We have some doubt as to the clarity of the rules.

Mr. Dewar: I would just comment, Madam Chair, that the definition of a major Crown seems to me to be quite clear. It is established as a major Crown when the project is defined at a level of \$100 million or over.

Mr. Dye: The question is what goes in. In this case we knocked out \$40 million worth of ammunition and the project changed its nature.

The Chairman: Yes, that is the point.

Did you have anything to contribute to this, Ms Wyman?

Ms Wyman: I guess I just wanted to reinforce Mr. Dewar's comment. I guess I would be concerned if the committee had the sense that officials were trying to play games. As Mr. Dewar mentioned, the major Crown project definition and how those projects are to be administered is very clearly laid out in Treasury Board administrative policy. As he described in the Howitzer situation, decisions are not taken lightly with respect to how the administrative arrangements are set up, whether a project is a major Crown project or whether it falls below a certain threshold.

• 0950

Furthermore, the second point of a general nature I would like to make is that even below the threshold for \$100 million, there are also very specific Treasury Board administrative policies followed with respect to projects of the smaller size. One should not assume that automatically one is into chaos if one falls below the major Crown project definition. There is a whole other system under Treasury Board policy that is quite explicit on how these projects are managed.

The Chairman: I do not think there is any suggestion on the part of anyone on this committee that the Crown projects are the only ones that have rigorous standards. I think we would have the same problem as Mr. Dye just outlined about exactly what is a major Crown project, because the \$100 million benchmark in this case was

[Translation]

M. Dye: C'est ce dont nous discutons, madame la présidente. La difficulté pour le vérificateur est de déterminer ce qui entre dans la catégorie des grands projets d'immobilisations parce que ceux-ci sont assujettis à un système différent de contrôle des fonds publics. Les gestionnaires préfèrent ne pas devoir attendre pour obtenir des approbations. Ils préfèrent les voies plus directes.

Pas seulement à la Défense mais aussi ailleurs dans le gouvernement, il y a un problème sérieux parce que l'on ne sait pas avec précision ce qu'est un grand projet d'immobilisations. Des éclaircissements seraient très utiles, à nous et à d'autres, pour déterminer ceux qui doivent en faire partie et quelles règles doivent s'appliquer. Les règles ne sont pas claires.

M. Dewar: À mon avis, madame la présidente, la définition d'un grand projet d'immobilisations me semble tout à fait claire. Tout ce qui coûte plus de 100 millions de dollars.

M. Dye: Cela dépend des éléments qui composent le projet. Dans ce cas-ci, nous avons supprimé 40 millions de dollars de munitions, ce qui fait que le projet a changé de catégorie.

La présidente: Oui, précisément.

Voulez-vous ajouter quelque chose, madame Wyman?

Mme Wyman: Je voulais seulement abonder dans le sens de M. Dewar. Je m'inquiéterais si le comité pensait que les fonctionnaires leur font des cachotteries. Comme M. Dewar l'a dit, la définition et le mode d'administration des grands projets d'immobilisations sont très clairs dans le guide de la politique administrative du Conseil du Trésor. Dans le cas des Obusiers, comme il l'a dit, les décisions concernant la méthode d'administration du projet, la question de savoir s'il s'agit d'un grand projet d'immobilisations ou pas en fonction de son coût, ne sont pas prises à la légère.

Sur un plan plus général, je voudrais dire que même les projets d'une valeur inférieure à 100 millions de dollars sont aussi assujettis à des politiques administratives très rigoureuses du Conseil du Trésor. Il ne faut pas supposer que l'administration d'un projet sombre dans le chaos s'il n'entre pas dans la catégorie des grands projets. Il existe tout un autre ensemble de règles du Conseil du Trésor qui précisent la façon dont ces projets doivent être gérés.

La présidente: Personne ici ne prétend que les grands projets soient les seuls à être assujettis à des règles rigoureuses. Nous sommes aux prises avec la même difficulté que M. Dye vient d'esquisser au sujet de la définition d'un grand projet d'immobilisations. Dans ce cas-ci, le coût du projet a été abaissé au-dessous du seuil

[Texte]

reduced by taking the ammunition out of it, even though your own rules say ammunition should be included.

Mr. Redway: Madam Chairman, I would like to move to the TRUMP project and ask you about the sole sourcing that took place in that particular project and why that particular project was sole sourced.

Ms Wyman: Madam Chairman, if I might be permitted, I would like to make a general comment about sole sourcing.

I think we all accept that competition is a preferable route and that we can demonstrate there are savings to the Crown by going through the competitive route. I would not want any of our comments about sole sourcing to be construed as someone trying to say we would not favour or would not operate on the principle that we should be going for competitive sourcing.

With respect to the TRUMP itself, I would like to turn to Mr. Boyd. Perhaps he could tell us some of the specifics of the situation. Our view would be that in all these cases one does have to look at the specifics and question whether there are not in fact some extenuating circumstances. In this case, we think there are some that might be of interest to the committee, Madam Chairman.

Mr. Boyd: Madam Chairman, there were three reasons in particular that the recommendation was made to sole source the TRUMP work to Litton. The first was that in 1983 a decision had been made to award the shipbuilding portion of the TRUMP work to Davie Shipyard in Lauzon, and certain expectations were there as a result of that decision, which would have been frustrated had we further delayed the award of the contract to permit that competition to take place.

Mr. Redway: What do you mean by "certain expectations"?

Mr. Boyd: Simultaneously with the announcement of the award of the CPF project in 1983, the decision was announced that the shipbuilding portion of the TRUMP project would be allocated to Davie Shipyard in Lauzon. There was at the time a schedule at which the work would start, so the shipyard knew what that schedule was and was expecting that the TRUMP work would start on that particular date. I cannot remember precisely what the date was, but whatever the date was, the shipyard was expecting the work. This was one factor.

A second factor was that, if we were to delay the project another year to facilitate the competition, a refit would have to be undertaken on the first vessel in the order of \$30 million to \$35 million in cost.

• 0955

The third reason was that there are only two sources of expertise in naval systems engineering available to us in Canada. One is with Litton and one is with Paramax in Montreal. Paramax at the time was a new firm, very much in the process of establishing itself, transferring

[Traduction]

des cent millions en en retirant les munitions, même si vos règles à vous stipulent que les munitions doivent en faire partie.

M. Redway: Madame la présidente, je voudrais passer au projet TRUMP et vous poser des questions au sujet du fait que le contrat a été attribué à un fournisseur exclusif. J'aimerais savoir pourquoi.

Mme Wyman: Madame la présidente, si vous me le permettez, je voudrais faire des observations de nature générale au sujet de cette méthode d'approvisionnement.

Nous nous entendons tous sur le fait que les soumissions sont préférables et que cette méthode permet à l'État de réaliser des économies. Je ne voudrais pas que l'on voie dans mes commentaires sur les fournisseurs uniques un signe que nous ne sommes pas en faveur du principe des approvisionnements par voie de concours ou que nous ne l'appliquons pas.

Pour ce qui est du projet TRUMP, je voudrais céder la parole à M. Boyd. Il pourra peut-être vous donner des détails sur la situation. À notre avis, il faut dans tous les cas de ce genre examiner la situation de façon détaillée pour voir s'il existe des circonstances atténuantes. Dans le cas qui nous occupe, madame la présidente, nous pensons qu'il en existe certaines qui sauront intéresser le comité.

M. Boyd: Madame la présidente, il y avait trois raisons pour lesquelles nous avons recommandé que Litton soit le fournisseur exclusif pour le projet TRUMP. D'abord, en 1983, il a été décidé d'adjuger le contrat de construction navale du projet TRUMP aux chantiers de la Davie à Lauzon. Par suite de cette décision, certains de nos espoirs auraient été déçus si nous avions reporté davantage l'octroi du contrat pour permettre l'appel d'offres.

M. Redway: Qu'est-ce que vous voulez dire par «certains de vos espoirs»?

M. Boyd: Au moment où l'octroi du contrat de la FCP a été annoncé en 1983, il a aussi été annoncé que la construction navale prévue dans le projet TRUMP irait aux chantiers de la Davie à Lauzon. À cette époque, le début des travaux avait été prévu pour une date donnée, connue du chantier naval, et c'est à cette date que le chantier naval espérait entreprendre les travaux. Je n'arrive pas à me souvenir de la date, mais quelle qu'elle soit, le chantier attendait la commande. C'était un des facteurs.

Un autre facteur, c'est que, si nous retardions le projet d'une autre année pour lancer un appel d'offres, il aurait fallu faire subir un carénage au premier navire, ce qui aurait coûté entre 30 et 35 millions de dollars.

Enfin, il y avait le fait qu'il n'y a que deux sociétés d'ingénierie spécialisées dans les systèmes maritimes au Canada. Il y a Litton et il y a Paramax à Montréal. À l'époque, Paramax ne faisait que commencer à s'établir en utilisant la technologie de Sperry à Great Neck, Long

[Text]

technology from Sperry in Great Neck, Long Island, and very much occupied with the start-up, systems-engineering work that had to be done for the CPF program. To engage Paramax in another, equally complex or perhaps even more complex systems-engineering task at the same time it was dealing with the CPF task seemed at the time to be impractical.

Those were the three reasons. Just to recap, there was one source of supply available at the time, and a delay would have caused additional costs.

A further level of satisfaction can be achieved when one looks at the cost of the contract itself and begins to divide it up into its work elements. The shipyard portion of the work had already been decided; it would go to Davie. The weapons system, which is a very, very substantial portion of the task, had been competed for by Litton. We knew the equipments that were to be supplied were going to the lowest responsive bidder there, which left only this program-management and systems-engineering component of the price, which as I have explained ran into a conflict with Paramax.

Mr. Redway: I wonder, Mr. Auditor General, if you have any comments with respect to this. On the surface, it all sounds quite logical and reasonable. Why would you highlight this in your report if you had the benefit of that explanation?

Mr. Dye: Madam Chair, we did have the benefit of that explanation and we reported part of it in our report. I think the significance here is that we are dealing with over \$1 billion. When you are going to make a decision about sole sourcing, it seems to me to be reasonable to have some economic and financial analysis. We were unable to see any financial or economic analysis demonstrating that a sole source would be of some benefit; maybe there are problems in it. There is no analysis, and therefore I do not think the people who made the decision had a financial and economic perspective in their position as they considered the other dimensions, such as the preferability of Litton over Paramax, or whatever the other considerations were.

Mr. Redway: From what I understand Mr. Boyd is saying, there really was only one supplier in this case—Litton. You are saying that you do not accept that. Is that what you are telling us?

Mr. Dye: I thought I heard Mr. Boyd say there were two opportunities of technology: one was busier than the other, and one was newer than the other.

Mr. Redway: He said he did not have any confidence in one of them. To my mind he is saying—he can correct me if I am wrong—there is really only one source. You quarrel with that. Is that right? You are saying there were two sources.

Mr. Dye: I am not in a position to advise you of the competence of the two sources. Perhaps DSS can do so. It would seem to me that if you are going to deal with \$1 billion, you should put on file the fact that there is only one source, if there is, and deal with it on that basis. I do

[Translation]

Island; l'entreprise se consacrait à la conception des systèmes nécessaires à la mise en chantier du programme des FCP. Il ne nous a pas semblé pratique d'intéresser Paramax à un autre projet, aussi compliqué sinon plus, de conception de systèmes pendant que l'entreprise travaillait au programme des FCP.

Voilà les trois raisons. Pour résumer, nous disposions d'un seul fournisseur et tout retard aurait entraîné une augmentation des coûts.

Si l'on examine le coût du contrat même et qu'on en fasse la ventilation par éléments, on trouve encore une autre justification à ce que nous avons fait. La construction navale avait déjà été octroyée à Davie. Les armes, une partie très considérable du projet, avaient fait l'objet d'une soumission de la part de Litton. Nous savions que l'équipement serait fourni par le soumissionnaire responsable dont les prix seraient les meilleurs, et il ne restait donc plus que la gestion du programme et les systèmes maritimes que nous ne pouvions, comme je l'ai dit, confier à Paramax.

M. Redway: Monsieur le vérificateur général, avez-vous des commentaires à ce sujet. A première vue, tout cela a l'air parfaitement logique et raisonnable. Pourquoi le mentionnez-vous dans votre rapport si on vous a donné ces mêmes explications?

M. Dye: Madame la présidente, on nous a donné ces mêmes explications et nous en faisons état, partiellement, dans notre rapport. Ce qu'il faut se rappeler ici, c'est qu'il s'agit de plus d'un milliard de dollars. Lorsque l'on décide de s'adresser à un fournisseur exclusif, il me semble raisonnable de se fonder sur des analyses économiques et financières. Or on ne nous a fourni aucune analyse de ce genre afin de nous démontrer qu'il était avantageux de s'adresser à un fournisseur exclusif; il y avait peut-être des problèmes. Parce qu'il n'y a aucune analyse, je ne sais donc pas si les décisionnaires ont tenu compte des aspects financiers et économiques en évaluant les autres dimensions, telles que les avantages que Litton présentait par rapport à Paramax ou toutes autres considérations.

M. Redway: Si je comprends bien ce qu'a dit M. Boyd, il n'y avait qu'un seul fournisseur dans ce cas—Litton. Vous dites que vous rejetez cette conclusion. Est-ce bien cela?

M. Dye: Je pensais avoir entendu M. Boyd dire qu'il y avait deux fournisseurs de technologie: l'un était plus occupé que l'autre, et plus nouveau.

M. Redway: Il a dit ne pas avoir la moindre confiance dans l'un des deux. Sauf erreur, et qu'il me le dise si c'est le cas, M. Boyd nous dit qu'en fait il n'y avait qu'un fournisseur. Vous le contestez. Est-ce bien cela? Vous prétendez qu'il y avait deux fournisseurs.

M. Dye: Je ne suis pas en mesure de vous renseigner sur la compétence de ces deux fournisseurs. Le MAS peut peut-être le faire. Mais il me semble que, lorsqu'il s'agit d'un milliard de dollars, il faut indiquer dans le dossier qu'il n'y a qu'un seul fournisseur, si c'est le cas, et suivre

[Texte]

not think that was available either. We come along as auditors expecting a competitive bid when you are dealing with \$1 billion. There was none, and there was no rationale in financial terms or economic terms as to why not.

Mr. Redway: Is the issue here really that there was not any documentation of the fact that there was one source only or that there were these problems with the other source? Is that the problem, Mr. Dye, as far as you are concerned?

• 1000

Mr. Dye: We were trying to trace the decision process as to what evidence was available to those who, to my mind, have to exhibit due regard to value for money. We expect to see certain things in files. Those things were not available. This is why we raised it. We thought there should have been information available to those who made decisions.

It may very well have been available. It was not in the file. We audit files. We are there after the fact, looking at evidence. The information did not seem to us to be available.

Mr. Redway: You did say you had the benefit of the explanation we have just heard, though.

Mr. Dye: I think we did.

Mr. Redway: All you are saying, then, is you think it should be written down and in the file. Is this what you are saying?

Mr. Dye: I do not think it is quite that simplistic. It is \$1 billion, and if you are going to spend \$1 billion, you should have a very good reason for going sole source, and I think you should document it, because it is public money. I think a committee such as this, an oversight committee, is entitled to know there was due process in getting to that \$1 billion decision.

Mr. Redway: I have just heard an explanation as to why this took place. You tell me you heard that explanation before.

Mr. Dye: Yes.

Mr. Redway: Are you telling us you were not satisfied with that explanation, or are you telling us all you wanted to do was to see it on paper?

Mr. Dye: I was telling you there were pieces of that explanation such that had it been more fulsome, with economic and financial information in it, we would have been satisfied that the decision process was exhibited with due regard to economy.

[Traduction]

les directives appropriées. Là encore, ce n'était pas le cas non plus. Comme vérificateur, nous nous attendons à ce qu'il y ait des appels d'offres pour un contrat d'un milliard de dollars. Or il n'y en avait pas, et ce, sans la moindre justification financière ou économique.

M. Redway: Qu'est-ce qui vous préoccupe vraiment ici: est-ce le fait qu'il n'y avait aucune documentation au dossier pour justifier l'existence d'un seul fournisseur ou le manque de documentation en ce qui concerne les problèmes associés à l'autre fournisseur? En ce qui vous concerne, monsieur Dye, est-ce là la difficulté?

M. Dye: Nous cherchons à déterminer de quelle documentation disposaient ceux qui, à mon avis, doivent manifester le désir d'en obtenir pour leur argent, c'est-à-dire ceux qui ont pris la décision. Nous nous attendons à trouver certains documents au dossier. Or ceux-ci n'étaient pas disponibles. C'est pourquoi nous avons soulevé la question. Nous étions d'avis que les décisionnaires auraient dû avoir plus de renseignements à leur disposition.

Il se peut que ces documents aient été disponibles. Mais ils ne figurent pas au dossier. Nous vérifions les dossiers. Nous cherchons les faits, les pièces justificatives. Or il ne nous semble pas que ces renseignements aient été disponibles.

M. Redway: Vous avez cependant reconnu avoir obtenu les explications que l'on vient de nous donner.

M. Dye: Je pense que oui.

M. Redway: Vous dites donc simplement, qu'à votre avis, il faut que tout soit noté et consigné au dossier. C'est bien cela?

M. Dye: Je ne crois pas que ce soit aussi simple. Il s'agit d'un milliard de dollars et, si vous dépensez une telle somme, il vous faut une excellente raison pour vous adresser à un fournisseur exclusif. J'estime en outre qu'il faut des pièces justificatives, car il s'agit des deniers publics. Je pense qu'un comité tel que le vôtre, un comité de surveillance, doit pouvoir s'assurer que, pour en arriver à cette décision qui met en jeu un milliard de dollars, on a suivi les étapes prescrites.

M. Redway: On vient de me donner une explication pour justifier ce qui s'est passé. Vous me dites avoir déjà entendu cette explication.

M. Dye: Oui.

M. Redway: Voulez-vous dire que cette explication ne vous a pas satisfait ou voulez-vous dire que vous vouliez simplement la voir sur papier?

M. Dye: Je vous disais que certains éléments de cette explication auraient gagné à être plus complets, à comprendre des renseignements économiques et financiers afin que nous puissions nous assurer que, dans la prise de décision, on avait tenté dans la mesure du possible de réaliser des économies.

[Text]

They did not know what the price tags were in terms of a competitive situation. Perhaps there is no competitive situation. I am not aware of it.

Mr. Redway: Mr. Boyd, can you give us your views on it?

Mr. Boyd: Mr. Dye is looking at documentation within the Department of National Defence, and you will appreciate that I am an official of DSS.

Mr. Dye: We also looked at DSS.

Mr. Boyd: This may have been a part of it, and I think—

Mr. Redway: We are talking about the source of supply, however, are we not?

Mr. Boyd: Yes, we are.

Mr. Redway: Are you not the people who are in charge of this aspect of it?

Mr. Boyd: Yes, we are. The justification was provided in the submission we made to the Treasury Board to seek approval for this sole-sourcing decision. I think the question Mr. Dye is raising is whether or not the justification was sufficient and in his view was properly documented.

If I want to express a judgment on that, we were satisfied with why we had made the decision.

Mr. Dewar: The situation as described by Mr. Boyd was thoroughly reviewed in the interdepartmental senior review board that DND does chair on a project of this kind. He represented the rationale put forward on the advice of that board to the Treasury Board, which approved it. Those records certainly exist in our department, if not in both departments.

Mr. Redway: Are they available to Mr. Dye and his auditors?

Mr. Dewar: Yes, they are.

Ms Wyman: Not the Treasury Board submission.

Mr. Dewar: Perhaps not the Treasury Board submission. Certainly the records of the senior review board are.

Mr. Redway: Are there any differences in the material between what is in the Treasury Board submission and what is in your other records?

Mr. Dewar: Certainly the reasoning would be the same, because one is built on the other.

Mr. Redway: Is there any further economic material, however? Mr. Dye says he did not see any evidence of justification on an economic analysis basis, I gather.

Mr. Dewar: I cannot speak to that question. I do not have personal knowledge of the documentation. Mr.

[Translation]

Les responsables du ministère ne savaient pas combien ils auraient payé s'ils avaient laissé jouer la concurrence. Il n'y avait peut-être pas de concurrence. Mais moi, je ne le sais pas.

M. Redway: Monsieur Boyd, qu'en pensez-vous?

M. Boyd: M. Dye cherche de la documentation au ministère de la Défense nationale, et moi je suis fonctionnaire au ministère des Approvisionnements et Services.

M. Dye: Nous avons également cherché au MAS.

M. Boyd: Cela explique peut-être que. . .

M. Redway: Ne discutons-nous pas des fournisseurs justement?

M. Boyd: Oui, en effet.

M. Redway: Cet aspect ne relève-t-il pas de vos services?

M. Boyd: Oui, en effet. Les pièces justificatives ont été incluses dans la demande que nous avons présentée au Conseil du Trésor pour faire autoriser notre décision de nous adresser à un fournisseur exclusif. Je pense que M. Dye se demande si les raisons étaient suffisantes et si elles étaient accompagnées des pièces justificatives nécessaires.

Si vous voulez bien me permettre de donner mon avis à ce sujet, nous en étions satisfaits.

M. Dewar: La situation, telle que décrite par M. Boyd, a fait l'objet d'un examen approfondi au comité interministériel de révision de la haute direction qui préside le ministère de la Défense nationale dans le cas d'un projet de ce genre. Il vous a expliqué les raisons présentées, sur l'avis de ce Comité, au Conseil du Trésor qui a donné son autorisation. Ces dossiers existent certainement chez nous, et peut-être dans les deux ministères.

M. Redway: Peuvent-ils être examinés par M. Dye et ses vérificateurs?

M. Dewar: Oui.

Mme Wyman: Pas la demande au Conseil du Trésor.

M. Dewar: Peut-être pas la demande au Conseil du Trésor. Mais les procès-verbaux du Comité de révision de la haute direction peuvent l'être.

M. Redway: Y a-t-il des différences entre la documentation soumise au Conseil du Trésor et celle que vous avez gardée dans vos autres dossiers?

M. Dewar: Le raisonnement serait certes le même, puisque l'un repose sur l'autre.

M. Redway: Y a-t-il cependant d'autres données économiques? M. Dye dit n'avoir vu aucune preuve que la justification reposait sur une analyse économique si je comprends bien.

M. Dewar: Je ne saurais vous répondre. Je n'ai pas vu moi-même cette documentation. M. Healey pourra

[Texte]

Healey may have something to add. I would point out that the reasoning articulated by Mr. Boyd this morning is the reasoning I have always understood to be what lay behind this decision, which was a decision from the board, recommended to and approved by the Treasury Board at the time.

Mr. Healey may have something to say about this question of whether it is a combination of factors leading to a management judgment or whether it is specifically a financial and economic analysis.

Mr. Healey: Madam Chairman, the information and the analysis that led to this decision was not a detailed economic analysis. It was the type of analysis Mr. Boyd presented. It was also the knowledge that Litton had been competitively selected at the outset to engage in this process, that Litton itself was competitively selecting all of the equipment and that the shipyard portion of the work was indeed preselected by a government decision in 1983. The amount of work that would benefit from competition was therefore somewhat less, considerably less than the total value of the contract. The other analyses done, such as the cost of a potential intermediate refit that would be needed, was done based on the experience and knowledge of both our departments in the cost of refits of other similar vessels. No detailed economic analysis was done.

• 1005

Mr. Redway: Did you try to arrive at some sort of a cost figure for this particular part of the project?

Mr. Healey: I believe we provided analyses to the Auditor General's staff on what we believed were the benefits to the cost of the project with regard to moving quickly. This included, as I mentioned, the avoidance of \$35 million to \$45 million worth of refit costs, the avoidance of further delays in the project itself where there were threatened increases in prices and so on. That was provided, yes.

Mr. Redway: I think that maybe we are getting to the crux of the matter, as I understand it. The Auditor General's concerns are that in your analysis you always emphasize the benefits but you never show the costs. Was there an attempt to identify the costs as well as trying to identify the benefits of sole sourcing in this particular case?

Mr. Healey: I would defer to Mr. Boyd in terms of their position with respect to sole sourcing versus competition. They use some general rules in this regard but they also have full visibility into the costs that a company like Litton are charging and so they can control these costs. Maybe Mr. Boyd wants to elaborate on it.

Mr. Boyd: I do not have knowledge of all of the precise details of what happened at the time. What I do know is that the \$30 million to \$35 million cost of an added refit was a very significant factor. There was a determination to avoid costs that would have been unnecessary. We satisfied ourselves as to the cost of that portion of the

[Traduction]

peut-être vous en dire plus long. J'aimerais toutefois souligner que ce que M. Boyd a dit ici ce matin correspond exactement à ce que j'ai toujours compris des raisons de cette décision, laquelle a été prise par notre Comité de la haute direction et a été recommandée au Conseil du Trésor et autorisée par lui.

M. Healey peut peut-être vous dire si la direction a fondé son jugement sur un ensemble de facteurs ou plus particulièrement sur une analyse financière et économique.

M. Healey: Madame la présidente, cette décision ne repose pas sur une analyse économique détaillée. Elle repose sur le genre d'analyse dont a parlé M. Boyd. Il faut aussi se rappeler que dès le départ Litton avait été sélectionnée sur appel d'offres, que Litton elle-même choisissait tout l'équipement par appel d'offres et que le travail en chantier découlait d'une décision gouvernementale prise en 1983. Le travail dont il est question n'avait pas du tout la même valeur puisqu'il ne constituait qu'une petite partie du contrat global. Les autres analyses, comme le coût d'éventuelles réparations partielles aux navires, reposaient sur l'expérience et la connaissance qu'avaient les deux ministères du coût du carénage de navires semblables. Aucune analyse économique détaillée n'a été effectuée.

M. Redway: Avez-vous essayé de déterminer le coût estimatif de cette composante du projet?

M. Healey: Je pense que nous avons donné au personnel du vérificateur général les analyses qui justifiaient une action rapide de notre part afin de ne pas augmenter les coûts. Comme je l'ai déjà mentionné, il s'agissait d'éviter de dépenser 35 à 45 millions de dollars en carénage, d'autres retards dans le projet même qui auraient entraîné une augmentation des prix, etc. Nous avons fourni ces analyses.

M. Redway: Nous arrivons, je pense, à ce que j'appellerais le noeud de l'affaire. Le vérificateur général se préoccupe du fait que dans vos analyses, vous soulignez toujours les avantages, mais vous ne révélez jamais les coûts. Avez-vous essayé de donner les coûts en même temps que les avantages de s'adresser à un fournisseur unique dans ce cas particulier?

M. Healey: Quant à la position du MAS sur les fournisseurs exclusifs comparés à la concurrence, je m'en remets à M. Boyd. Outre certains grands principes qu'il doit respecter, le ministère a également accès au détail des prix que demande une compagnie comme Litton et donc il est en mesure de contrôler ces coûts. M. Boyd voudra peut-être vous donner des détails à ce sujet.

M. Boyd: Je ne connais pas tous les détails de ce qui s'est passé à l'époque. Mais je sais que les 30 à 35 millions de dollars qu'aurait coûté un autre carénage représentaient un facteur très important. On était déterminé à éviter tous frais inutiles. Nous avons examiné, à notre satisfaction, le coût du travail déjà accordé à

[Text]

work that was already to be allocated at Davie, and we satisfied our cost of that portion of the work on the weapon system already competed for. We satisfied ourselves of Litton's proposed costs through the use of our professional negotiators and the use of our costing memorandum and our auditors and so on, which we normally do when we negotiate a sole-source portion of the work. We satisfied ourselves that the profits that were included in the price were in accordance with our policies.

Mr. Redway: And in so satisfying—

The Chairman: Excuse me. Both Mr. Hovdebo and Mr. Tremblay would like to have supplementaries. Is that acceptable?

Mr. Redway: Fine.

Mr. Hovdebo: To some extent I guess my remark is in the way of a comment. I think it has never been quite proved to the satisfaction of this committee over the years that the rules controlling and the need for sole sourcing are always legitimate.

• 1010

The kind of things we are told is that it was a matter of speed, that we could not afford the delay, or that we could not get it anywhere else. Particularly in DND, this has been a factor over the years, and I suppose it has been particularly difficult to deal with because in many cases what DND does is not quite as visible as it is in other departments.

We talked about cost and economics and about the benefits. The Auditor General in his remarks suggested also that all three, namely cost, benefits and associated risk... Maybe I have a question on it; I have two questions really. In this particular case or in any of these cases, is the risk of not doing it, or of doing it in a different way ever brought forward? That is, is it one of the factors in making the decision? Secondly, is there a need for a different method of pricing if you are going to a sole-source contract?

Ms Wyman: Madam Chairman, I think there are a number of components to Mr. Hovdebo's question. I would perhaps just like to make an introductory comment that the Government Contract Regulations are quite clear in terms of when one can sole source. You cited them very eloquently just now.

Mr. Hovdebo: Yes, but we know that the departments can manipulate and that those directions are so vague that you have a broad spectrum—

Ms Wyman: Well, if you will excuse me, Mr. Hovdebo—

[Translation]

Davie, ainsi que nos coûts pour les armes ayant déjà fait l'objet d'un appel d'offres. Nous avons fait appel à nos négociateurs professionnels pour vérifier les coûts proposés par Litton, nous les avons vérifiés à même notre liste de prix et nous avons même fait appel à nos vérificateurs, etc., procédure normale lorsque nous nous adressons à un fournisseur exclusif pour une partie du travail. Nous avons pu vérifier que les bénéfices inclus dans le prix étaient conformes à nos politiques.

M. Redway: Donc, en vous assurant. . .

La présidente: Excusez-moi. M. Hovdebo et M. Tremblay aimeraient poser des questions supplémentaires. Y consentez-vous?

M. Redway: Certainement.

M. Hovdebo: En fait, il s'agit surtout d'un commentaire. Je pense qu'au fil des ans, on n'a jamais démontré à la satisfaction de notre Comité que les règlements de contrôle et la nécessité de s'adresser à un fournisseur unique sont toujours légitimes.

Parmi les arguments invoqués, on nous disait que c'était une question de rapidité, que l'on ne pouvait pas se permettre le retard, ou qu'il était impossible d'obtenir le service ailleurs. Au MDN en particulier, c'est un facteur qui compte depuis des années, et j'imagine que c'est encore plus compliqué dans le cas de ces ministères, car très souvent, les activités du MDN ne sont pas tout à fait aussi visibles que celles d'autres ministères.

Nous avons discuté des facteurs coûts, économie et avantages. Dans ces observations, le vérificateur général a laissé entendre que les trois facteurs, en l'occurrence le coût, les avantages et le risque associé. . . Je voudrais vous poser deux questions à ce sujet. Dans ce cas particulier, et en fait dans n'importe quel cas, évalue-t-on jamais les risques possibles si l'on ne faisait pas telle ou telle chose, ou si on le faisait différemment? En d'autres termes, l'évaluation des risques est-elle un facteur dans la décision? Deuxièmement, devez-vous utiliser une méthode d'établissement des prix différente dans le cas d'un contrat à fournisseur exclusif?

Mme Wyman: Madame la présidente, la question de M. Hovdebo comporte plusieurs éléments. J'aimerais dire au départ que le Règlement sur les marchés de service du gouvernement canadien explique très clairement les circonstances dans lesquelles il est possible d'accorder un contrat à un fournisseur exclusif. Vous venez d'ailleurs vous-même de le décrire avec précision.

M. Hovdebo: Oui, mais tout le monde sait que les ministères peuvent manipuler le règlement, et qu'il peut être si vague qu'il peut couvrir toute une gamme de possibilités. . .

Mme Wyman: Excusez-moi, monsieur Hovdebo, mais. . .

[Texte]

Mr. Hovdebo: —and it is within those regulations that we are concerned. If you are going outside the regulations, somebody should be jumping on you, but within those regulations you are making decisions the Auditor General is questioning.

Ms Wyman: Yes. If I might just finish my commentary. The conditions are quite clear. Secondly, we do have to satisfy the Ministers or the Treasury Board in doing that. Having said this, perhaps I could turn to Mr. Boyd and Mr. Healey to deal with the particular questions of risk assessment and pricing, because I think there are some specific points there that will be helpful.

Mr. Healey: Perhaps I could talk first about risk assessment and the requirement. The original contract with Litton was to determine the risk and advisability of proceeding with the project as a whole, and to determine what the components should be in a competitive fashion. In other words, we engaged Litton to carry out the work for us, which, in other contracts, we might do ourselves internally within the government apparatus. In this case we used them as a surrogate, if you like, to carry out the evaluations, the risk analysis and the competitive processes to select one missile versus another, to select one gun versus another, to select one piece of equipment, to survey the field to determine the availability, to integrate all those things into one package, and to give us the benefit of their analyses as a product of the contract.

I think one must realize that they were doing a competitive approach to this. They were not supplying hardware. They are doing a systems engineering job for us, going out and determining what would best meet our requirements, what would best contain the risk for the total package, and they did risk analysis for us on what their recommendations would be to us. The total package then was presented to us by this company. In terms of cost, I turn to Mr. Boyd.

Mr. Boyd: Madam Chairman, in the case of the pricing of a sole-source contract, there are several factors we take into account to determine the reasonableness of the price. One could be world market prices, for example. In the absence of those, especially where developmental contracts and defence contracts are concerned or where the goods may not be on the market, we search out and use historical costing information available for similar products. This helps us determine what a benchmark price should be.

We perform an audit of the proposed costing structure and overhead accounts provided by the supplier and determine their reasonableness by comparison with rates charged to us for other work by other suppliers. Then the property is examined in accordance with our policy.

[Traduction]

M. Hovdebo: ... et c'est précisément l'application de ce règlement qui nous préoccupe. Il est évident, que, si vous ne respectez pas le règlement, vous allez vous faire taper sur les doigts, mais c'est que vous réussissez à l'intérieur même des règlements, à prendre des décisions que le vérificateur général trouve un peu louches.

Mme Wyman: Oui. Permettez-moi de terminer mon explication. Les conditions sont très claires. Deuxièmement, les décisions que nous prenons doivent satisfaire les ministres ou le Conseil du Trésor. Cela dit, je vais céder la parole à M. Boyd et M. Healey qui vont vous parler plus particulièrement de l'évaluation des risques et de l'établissement des prix, car je pense qu'il y a certains éléments qui pourraient vous être utiles.

M. Healey: J'aimerais d'abord vous parler de l'évaluation des risques et des exigences. En vertu du contrat original, Litton devait évaluer les risques et la possibilité d'entreprendre le projet comme tel, en plus de déterminer quelle composante du contrat devait être offerte de façon compétitive. En d'autres termes, nous avions retenu les services de Litton pour exécuter, pour nous, des travaux que nous aurions autrement dû faire faire à l'intérieur même du gouvernement. Dans le cas en question, ils ont servi en quelque sorte de second pour les évaluations, l'analyse des risques et le processus de sélection des missiles, des fusils, des pièces d'équipement, pour surveiller la situation afin de déterminer la disponibilité des composantes, pour intégrer le tout en un seul programme, et pour nous présenter les conclusions de ces analyses dans le cadre du contrat.

Il faut comprendre que tous ces travaux ont été faits dans une optique compétitive. Litton ne fournissait pas le matériel. Elle devait simplement nous faire une étude systémique qui avait pour but de déterminer ce qui répondrait le mieux à nos exigences et qui présenterait le moins de risques possibles. Elle nous a donc fait ses recommandations. Tout le programme nous a ainsi été présenté par Litton. Maintenant, M. Boyd va vous parler des coûts.

M. Boyd: Madame la présidente, pour l'établissement du prix d'un contrat à fournisseur exclusif, nous devons prendre en considération plusieurs facteurs, par exemple, le prix du marché mondial. Lorsque ces facteurs ne sont pas disponibles, particulièrement dans le cas de contrats de développement ou de défense, ou encore lorsque les biens en question n'existent pas sur le marché, nous nous servons des coûts antérieurs engagés pour un produit semblable, et cela nous permet de fixer un prix approximatif.

Nous évaluons la structure proposée des coûts ainsi que les comptes de frais fixes du fournisseur afin de déterminer s'ils sont raisonnables comparativement aux taux que nous avons dû payer à d'autres fournisseurs pour d'autres travaux. Ensuite, le tout est examiné conformément à notre politique.

[Text]

It is not an exhaustive or extensive procedure to determine the reasonableness of the price. Having done it, there is still the additional safeguard about defence contracts. The Defence Production Act provides the Minister of DSS with the power to redetermine the fairness and reasonableness of costs or profit during, before or after the performance of the defence contract. Those are the safeguards and an outline of the procedure we follow to ensure we have a good price.

Mr. Hovdebo: In the past we have had situations where the original contract guaranteed the supplier. I am thinking of the Litton situation particularly. Is it often guaranteed that the original supplier would be the future source of those things? Is this still done?

Mr. Boyd: No. The only thing I can think of are examples where we take out options for future quantities.

Mr. Hovdebo: You mean the same product.

Mr. Tremblay (Québec-Est): My first question relates to paragraph 9.49. Will the Defence Department or the Department of Supply and Services identify those projects where the design and feasibility stage are undertaken by the same contractor who implements the project? I am asking DND or DSS to identify those projects where the design or feasibility stage of a project is undertaken by the same contractor who implements the project. Why did you ask Saint John Shipbuilding to do research on projects where you will be the contractor eventually? Why was it not you as an independent consulting engineer firm? The opinion would be received on a more independent basis than by using an eventual contractor for feasibility study or a progressive design. They are a step ahead.

Mr. Healey: In the example you have cited, for the CPF project, two companies, Saint John Shipbuilding and Scan Marine, were engaged to competitively carry out studies that led to proposals and offers by those companies. One of them was selected to competitively carry out the implementation of the project.

The work they did was useful to us. More importantly it was useful to the companies so they could become knowledgeable about what they had to do to go up the learning curve to understand the scope and the nature of the work. We call that phase of the project the "project definition phase" or the "risk reduction phase". We call it that because it is a risk-reduction phase, both for the industry and for the government.

[Translation]

L'évaluation du prix n'est pas un processus exhaustif. Une fois cette étape terminée, il reste les mesures de précaution additionnelles entourant les contrats de la Défense. La Loi sur la production de défense habilite le ministre des Approvisionnements et Services à réexaminer les coûts ou les bénéfices avant, pendant ou après l'exécution du contrat de la Défense, afin de déterminer s'ils sont raisonnables et équitables. Voilà donc les mesures de précaution que nous prenons et les étapes que nous suivons pour nous assurer d'avoir un bon prix.

M. Hovdebo: Il est arrivé par le passé qu'en vertu d'un contrat original, le fournisseur soit assuré d'obtenir des contrats futurs. Je pense notamment à l'affaire Litton. Arrive-t-il souvent que le fournisseur original soit assuré d'avoir les contrats futurs pour un service particulier? Cela se fait-il encore?

M. Boyd: Non. La seule chose qui pourrait arriver serait que le ministère signe une entente provisoire lui donnant la possibilité d'acheter d'autres quantités à l'avenir.

M. Hovdebo: Vous voulez dire du même produit.

M. Tremblay (Québec-Est): Ma première question concerne le paragraphe 9.49. Les représentants du ministère de la Défense ou du ministère des Approvisionnements et Services peuvent-ils nous nommer des cas où l'entrepreneur qui s'est chargé de l'exécution d'un projet s'est également occupé de sa conception et de l'étude de praticabilité? En d'autres termes, je voudrais que le MDN ou le MAS me nomment des projets où leur conception ou l'étude de praticabilité ont été entreprises par le même entrepreneur qui a été chargé du projet lui-même. Pourquoi avez-vous demandé à la Saint John Shipbuilding de mener des travaux de recherche sur des projets dont il risquait éventuellement d'avoir la responsabilité. Pourquoi ne lui avez-vous pas confié cette tâche à titre d'entreprise d'ingénieurs-conseils indépendante? Ainsi, vous auriez obtenu une opinion indépendante, et non pas celle d'un éventuel entrepreneur qui a, en fait, le gros bout du bâton.

M. Healey: Dans l'exemple en question, celui du projet de la Frégate canadienne de patrouille, deux compagnies, la Saint John Shipbuilding et Scan Marine, ont été retenues pour effectuer individuellement des études menant à des propositions et à des offres par ces mêmes compagnies. L'une d'elles a été choisie pour l'exécution du projet.

Les travaux effectués nous ont été d'une grande utilité. Chose plus importante, ils étaient utiles pour les compagnies elles-mêmes, car elles ont pu suivre leur courbe d'apprentissage, et mieux comprendre la portée et la nature du travail exigé. C'est l'étape du projet que l'on appelle «l'étape de définition du projet» ou «l'étape de réduction des risques». C'est ainsi que nous l'appelons car c'est effectivement l'étape de réduction des risques, tant pour l'industrie que pour le gouvernement.

[Texte]

[Traduction]

• 1020

We have had very good success with the process in that we have not had projects that go wildly off track when we engage in this process of risk reduction and project definition, where the companies involved get down and understand what they have to do before they put in proposals to us before they do it.

Mr. Dye: I was listening with interest to the discussion of how documentation and decisions take place when you are considering a sole-source circumstance. While I listened to it, I was thinking of the audit evidence, which in this particular case is quite fragmented. We had to patch together a scenario from the evidence we had. We have a long list of letters asking for economic analysis and financial analysis, but we did not see any risk analysis.

My impression of our audit files is that all the information was put together after the contract was let. In other words, the documentation—the majority we saw and the datings, if you can do a comparison of when you see the document and when the decision was taken—all happened afterwards. Not all of it; that is not fair; but a considerable amount happened afterwards.

Mr. Redway: I would like to have the comments of the two deputy ministers on that. Did you produce all this stuff after the fact?

Mr. Dewar: I am hardly in a position to comment since I do not have the files with me and obviously I am not an expert on the dates in these files. I do know that the recommendation to Treasury Board was made following analysis within the management groups responsible and in an interdepartmental senior review board. The records of those groups and of that board I would have to expect were created at the time they had their discussions.

I find Mr. Dye's comments surprising, but I am not in a position here, obviously, to respond in detail to them.

Mr. Redway: Will you undertake to inform yourself and to advise us then?

Mr. Dewar: Yes.

Mr. Dye: I have made the comment, but I personally have not made an inspection of the dates of the documents or the decision date. Mr. Rattray has; he has the information and the evidence.

Mr. David Rattray (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): I would like to state that at the time of our audit we were involved with those people in the project management office for TRUMP. We had asked at the time for the economic or financial analysis that led up to the decision to award the \$1.3 billion implementation contract.

Nous avons connu un bon taux de succès avec ce processus, en ce sens car aucun projet n'a jamais été dérayé en procédant par ces étapes, car les compagnies concernées comprennent bien ce que l'on attend d'elles avant qu'elles ne présentent de soumission pour entreprendre le projet.

M. Dye: J'ai écouté avec intérêt la discussion sur la façon dont les documents sont réunis et les décisions prises pour accorder un contrat à un fournisseur exclusif. Cela m'a fait penser aux documents que nous avons réunis dans le cadre de la vérification et qui, dans ce cas particulier, sont plutôt disparates. Nous avons dû assembler une espèce de scénario à partir des documents dont nous disposons. Nous avons toute une série de lettres demandant des analyses économiques, des analyses financières, mais nous n'avons rien vu sur une analyse des risques.

D'après nos dossiers de vérification, j'ai l'impression que tous les renseignements ont été réunis une fois le contrat attribué. En d'autres termes, d'après les dates sur la plupart des documents que nous avons vu, tout s'est fait après l'attribution du contrat. Enfin, pas tout, ce serait exagérer; mais une bonne partie des travaux s'est faite par la suite.

M. Redway: Je voudrais avoir la réaction des deux sous-ministres à ce sujet. Avez-vous effectivement produit tous les documents après coup?

M. Dewar: Je peux difficilement vous répondre, puisque je n'ai pas les dossiers en main et qu'évidemment, je ne connais pas par coeur les dates des documents. Je sais cependant que la recommandation a été faite au Conseil du Trésor après que les groupes de gestion responsables et un comité supérieur de révision interministériel ait pu analyser les faits. J'imagine que les comptes rendus des réunions de ces groupes de gestion et du comité de révision ont été dressés au moment où les discussions ont eu lieu.

Je suis étonné par les remarques de M. Dye, mais je ne suis manifestement pas en mesure d'y répondre en détail.

M. Redway: Pouvez-vous vous informer là-dessus et nous communiquer la réponse?

M. Dewar: Bien sûr.

M. Dye: J'ai décrit la situation, mais je n'ai pas personnellement examiné les dates des documents ou de la prise de décisions. Cependant, M. Rattray l'a fait, et il a en main les renseignements et les preuves nécessaires.

M. David Rattray (directeur principal, Direction générale des opérations et des vérifications, Bureau du vérificateur général): Je dois signaler qu'au moment de la vérification, nous discutons avec les responsables du bureau de gestion du projet TRUMP, à qui nous avions demandé les analyses économiques ou financières qui avaient mené à la décision d'attribuer un contrat de 1,3 milliards de dollars.

[Text]

At that point we had a rather random selection of bits and pieces of documentation, but nowhere was something clearly placed on a file where one could easily go and see the information, rationale, and decisions that were taken, using financial or economic analysis.

Following this, we wrote to the project management office asking if they would please put together for us or provide us with a package or listing of the financial or economic analysis that was behind some of the reasons that were told to us, which we subsequently put into the annual report. The answer that came back was simply a repeat of the three items that were used today to justify the decision to sole source the contract. Again we did not receive working paper files or analyses of a financial or economic nature to allow us to see whether or not the work-up had been done and clearly in place so that the decisions were based upon financial or economic data.

At the time of writing the report, we simply put forward the three broad justifications that were given by DSS and DND to justify the implementation of the contract. The response that came back from the project office was a joint DND-DSS response. It was clearly stated in the letter that it was responding for both departments.

• 1025

Some of the testimony has dealt with the action taken to ensure a competitive bidding process for subcontractors and so on, after the \$1.3 billion was awarded. What we were looking at was the analysis up to the award of the \$1.3 billion. We could not get our hands on a file or series of files or whatever to clearly see the analysis that went behind this. Even after writing and asking for it, we simply got the three points given here.

Mr. Redway: You are therefore saying that in your opinion the decision was made off the top of the heads of the staff of the two departments and that they rationalized it afterwards. Is this what you are saying?

Mr. Rattray: No. I am saying that perhaps the necessary meetings and the necessary discussions were held. Certainly the \$30 million to \$35 million analysis behind one of the items was worked on by DND. When you looked at the options between companies and the financial risks of going with one versus another, I could not see the economic rationale that led up to the one decision. However, I am not implying that it was a—

Mr. Redway: That it was not there.

Mr. Rattray: I certainly have not been able to find it.

[Translation]

À ce moment-là, nous n'avions qu'une sélection disparate de documents, sans que rien n'indique clairement où nous aurions pu obtenir les renseignements nécessaires, la justification des décisions prises à partir d'analyses financières ou économiques.

Par la suite, nous avons écrit au bureau de gestion du projet pour demander que l'on nous fournisse une liste des analyses financières ou économiques qui avaient été entreprises et qui expliquaient certains des arguments qui nous avaient été présentés et que nous avions inclus dans le rapport annuel. La réponse qui nous a été envoyée n'était qu'une répétition des trois points qui ont été invoqués aujourd'hui pour justifier la décision d'accorder le contrat à un fournisseur exclusif. Je le répète, nous n'avons pas reçu de documents de travail ou d'analyses financières ou économiques qui auraient pu nous permettre de déterminer si les travaux préparatoires avaient été faits au préalable afin qu'une décision puisse être prise en toute connaissance de cause.

Au moment de la rédaction du rapport, nous avons tout simplement présenté les trois grandes justifications que nous avait fournies le MAS et le MDM pour expliquer l'octroi du contrat. Le bureau de projet nous a simplement transmis une réponse conjointe du MDN et du MAS. Dans la lettre, il est clairement indiqué que les deux ministères répondaient.

Certaines des explications concernaient les mesures prises en vue d'assurer un processus compétitif d'appels d'offres pour les sous-entrepreneurs, etc, après l'attribution du contrat de 1,3 milliard de dollars. Nous voulions simplement pouvoir analyser les étapes menant à l'attribution de ce contrat. Cependant, nous n'avons pas pu mettre la main sur un dossier ou sur une série de dossiers qui nous auraient permis de déterminer au juste ce qui s'était produit. Même après avoir écrit pour le demander, nous avons tout simplement obtenu les trois points mentionnés ici.

M. Redway: En fait, à votre avis, la décision aurait été prise au gré du personnel des deux ministères et ils l'ont tout simplement justifiée par la suite. Est-ce bien cela?

M. Rattray: Non, je disais que les rencontres et les discussions nécessaires ont sans doute eu lieu. Il est évident que l'analyse de 30 millions à 35 millions de dollars a été effectuée par le MDN. C'est en examinant les options offertes par l'une ou l'autre des compagnies et les risques financiers qu'entraînerait une décision dans un sens ou dans l'autre, que j'ai eu de la difficulté à comprendre la justification économique de la décision. Toutefois, je ne veux pas dire par là qu'il s'agissait d'une...

M. Redway: Il n'y en avait pas.

M. Rattray: Du moins, je ne l'ai pas trouvée.

[Texte]

Mr. Redway: You would have liked to have seen it written down on paper before the final decision was made. Is this what you are saying?

Mr. Rattray: We would have liked to have seen some evidence or some trail whereby we could go back to see whether the analysis was in place and considered and whether a decision was reached after giving due regard to the information. When we went into carry out the audit, it just seemed that this would be something we could fairly easily put our hands on, considering the size of the contract. It was quite a lengthy period to try to get what we did get in terms of information.

Mr. Redway: Maybe they will have to tape record all their meetings now.

Mr. Dye: We do not mind if the evidence is electronic, Madam Chair; we can cope with the medium.

Mr. Hovdebo: I want to ask a general question of the Auditor General, because most of the Auditor General's concerns in this particular chapter have been, it seems to me, that the systems are in place, well defined and appropriate, but that there is a considerable amount of non-compliance, enough to be of concern. At least if it is not non-compliance, there are near misses. Satisfactory procurement is questionable in some cases, not necessarily generally, but enough so that the Auditor General, on a couple of cases in here, questions DND's ability to fulfil its objectives because of the procedures that have been followed and the near misses.

In here there are a number of near misses as far as compliance is concerned, to which the Auditor General has referred. I am assuming these are samples of others that might have been put into the report. Therefore I suppose there is a tendency to probe for weaknesses in compliance.

Could the Auditor General give us an overview, as far as he is concerned, as to whether or not the reasons for these near misses, since the system seemed to be in place and appropriate, are attempts to stay within the budget, carelessness in following the procedures, lack of consistent procedures, management decision, or a combination of all of them? Which of those seems to be the ones that turn up more often?

Mr. Dye: Madam Chair, Mr. Hovdebo neglected, in his list of potential sources of sending the project off in a manner that questions value for money, the political interference dimension as well, which I think is substantial in many of the Defence decisions and is out of the hands of the Department of National Defence.

• 1030

On the question of non-compliance, there are not a lot of those. My overall assessment is that DND does a pretty good job in the major capital processes. They have learned a lot from experiences in the past. I guess there are always

[Traduction]

M. Redway: Vous auriez voulu que tout le raisonnement soit écrit avant que la décision finale ne soit prise, n'est-ce pas?

M. Rattray: Nous aurions voulu pouvoir retracer le processus pour voir si l'analyse avait été effectuée et étudiée et si la décision avait été prise après avoir tenu compte de tous ces renseignements. Lorsque nous avons entrepris la vérification, nous pensions pouvoir obtenir facilement les documents en question, compte tenu de l'importance du contrat. En fait, il nous a fallu beaucoup de temps pour obtenir peu de choses.

M. Redway: Peut-être faudra-t-il dorénavant enregistrer toutes les réunions.

M. Dye: Madame la présidente, je ne vois aucun inconvénient à des enregistrements électroniques.

M. Hovdebo: Je voudrais poser à M. Dye une question générale, car il me semble que la plupart des objections qu'il a soulevées concernant ce chapitre ont trait au fait que les systèmes sont en place, qu'ils sont bien définis et convenables, mais qu'il y a énormément de non-conformité pour qu'il y ait lieu de s'inquiéter. Et s'il ne s'agit pas carrément de non-conformité, il y a eu suffisamment d'incidents pour porter à réflexion. Dans certains cas, pas nécessairement tous, mais dans suffisamment de cas, les acquisitions sont assez douteuses pour que le vérificateur général puisse remettre en question le capacité du MDN de réaliser ses objectifs, compte tenu des procédures qui ont été suivies et des incidents qui se sont produits.

On retrouve ici un certain nombre d'incidents de non-conformité, que le vérificateur général a mentionnés dans son rapport. J'imagine qu'il ne s'agit là que de quelques exemples. Par conséquent, il faudra sans doute examiner plus à fond le problème de non-conformité.

Le vérificateur général pourrait-il nous dire si, à son avis, puisque les systèmes étaient en place et qu'ils étaient convenables, les incidents en question ne seraient que le résultat de tentatives de respecter le budget, de négligence dans le respect des procédures, d'un manque d'uniformité dans les procédures, d'un problème de décisions prises par les gestionnaires, ou un mélange de tous ces facteurs? D'après lui, quels sont les facteurs que l'on retrouve le plus souvent?

M. Dye: Madame la présidente, dans sa longue liste de causes probables de remettre en question la validité d'un projet, M. Hovdebo a négligé le facteur de l'ingérence politique, qui est très important dans bon nombre des décisions concernant la défense et qui ne relèvent pas du ministère de la Défense nationale.

Pour ce qui est de la non-conformité, nous n'avons pas beaucoup d'exemples. Je dirais qu'en général le NDN se débrouille assez bien dans les grands projets d'immobilisations. Il a bien su profiter de ses expériences

[Text]

lessons to be learned. I think our focus would be mostly on improving the management practice. These are very large investments of public funds. I think DND has demonstrated a lot of responsiveness in trying to do it better. However, improvements are always possible. While our overall assessment is very favourable, we have brought a number of these things to your attention.

I think if you look at paragraph 9.20, you will see that we do offer five areas where we think additional management attention could be given. Two of them were in the question of project scope definition. Earlier today we were talking about what is a major capital project and what is not. Some clarification would be helpful there.

With regard to the question of non-military objectives, both departments say it is difficult to do, and I am sure is it. On the other hand, they seem to be so pervasive in each of these decisions that I think they are significant. Members of Parliament should be made aware of where the information can be given. I think Part III of the estimates would give us a better understanding.

The questions of sole sourcing, advance payments, and warranties are other issues we have brought forward in this year's report. While those are important issues, if you look at it globally, we would give the Department of National Defence pretty full marks for the process of capital project acquisitions.

Mr. Dewar: If I might observe, I find myself very much in agreement with the Auditor General's assessment of these things. Obviously, I welcome his comments about the general state of affairs, which I believe is true. Any non-compliance or near misses, as Mr. Hovdebo referred to them, are of equal concern to me. Frankly, I find the Auditor General's observations on most of these points helpful; that is, in terms of a view from outside on certain things we should be paying more attention to.

In the departmental response, we indicate that we have identified some of these problems and are working on them, or we are going to, because he has brought them to our attention.

One thing that I think is a bit of a problem, and it may have influenced the difficulties that arose over the TRUMP case, is that we may not have been successful in creating sufficiently visible audit trails within the department. We have been paying more attention to this lately. I have been asking my people to ensure that record keeping is true and proper reasoning and is reflected in such a way that the Auditor General has no difficulty seeing it. It is obviously frustrating for him, and it certainly is for me, when we get into difficulties in finding the track of something we feel was properly done.

[Translation]

passées. En fait, il y a toujours des leçons à tirer. Notre objectif à nous est essentiellement d'améliorer les pratiques de gestion. Après tout, il s'agit d'investissements très importants des fonds publics. J'estime que le NDN a fait preuve d'un bon esprit d'initiative pour ce qui est d'essayer d'améliorer ces pratiques. Toutefois, il y a toujours place à de l'amélioration. Si notre évaluation globale est très positive, nous avons néanmoins porté un certain nombre de problèmes à votre attention.

Prenez le paragraphe 9.20. Nous y mentionnons cinq domaines où la direction devrait porter un peu plus d'attention. Deux d'entre eux concernent la définition de la portée des projets. Un peu plus tôt ce matin, nous parlions de ce en quoi consistent les grands projets d'immobilisations. Il faudrait peut-être apporter un peu de précisions de ce côté-là.

Quant à la question des objectifs non militaires, les deux ministères ont répondu que c'était difficile à faire, et je n'en doute pas. Par contre, ces objectifs semblent être aussi prépondérants dans chacune des décisions, que je les trouve importants. Il faut que les députés sachent où il est possible d'obtenir l'information. À mon avis, la partie III du budget des dépenses nous permettrait de mieux comprendre.

D'autres questions que nous avons soulevées dans le rapport de cette année concernent les contrats exclusifs, les paiements anticipés et les garanties. Ce sont des questions importantes, mais si l'on prend toute la situation globalement, il faut donner au ministère de la Défense nationale une bonne note pour les acquisitions de projets d'immobilisation.

M. Dewar: Si vous me le permettez, je suis entièrement d'accord avec les commentaires du vérificateur général. Je suis évidemment heureux d'entendre son évaluation de la situation générale au ministère, qui à mon avis est la bonne. Toutefois, je suis tout aussi intéressé par les incidents de non-conformité, dont parlait M. Hovdebo. J'avoue franchement trouver très utiles les commentaires du vérificateur général sur la plupart de ces points. Il nous présente une perspective externe de certaines choses auxquelles nous devrions faire un peu plus attention.

Dans la réponse du ministère, nous avons indiqué que certains des problèmes avaient été isolés et que nous avions commencé à y travailler, ou que nous avions l'intention de le faire, parce qu'ils avaient été portés à notre attention.

Cependant, il y a un petit problème qui risque d'avoir contribué aux problèmes de l'affaire TRUMP. Il s'agit du fait que nous n'avons peut-être pas réussi à monter des dossiers suffisants pour faciliter les vérifications au sein du ministère. Depuis quelque temps, nous y faisons plus attention. J'ai demandé à mes employés de tenir des dossiers complets et de toujours justifier les décisions de manière à ce que le vérificateur général n'ait aucune difficulté à les comprendre. C'est sûrement frustrant pour lui, comme pour moi d'ailleurs, de butter contre les difficultés pour essayer de retrouver les étapes qui ont mené à une décision qui nous semble convenable.

[Texte]

I simply leave as an observation that the visibility of the audit record is something we are going to have to pay more attention to.

Mr. Hovdebo: I want to follow up on just one of those areas: lack of consistency in procedures. It is something that appears throughout the report often enough to be of concern. For instance, I am not sure this is the word the Auditor General used, but warranties are required under some circumstances and not under others. This becomes a problem. In other cases, when decisions are made, the offsetting benefits are sometimes established.

• 1035

There is even inconsistency in what is a Crown or a capital project. For instance, in the one in here, there is inconsistency in the ammunition part of it, is there not? While generally it is considered part of the contract, in the one in here, it is not. Consistency in procedures is not in place and maybe is not being followed. I would like a comment on this.

Ms Wyman: I would like to make a general comment, perhaps following up on Mr. Dewar's comments.

I, too, welcome the observations the Auditor General makes because I think we can always do better. In this area of visibility, it is something we always need to remind ourselves.

On the general point of what appears to be inconsistency of application, there are, first of all, administrative policies of the Treasury Board, detailed procedures, and internal policies within the Department of Supply and Services that act as rules of the game, which are transparent to everyone for how we are to conduct ourselves, with respect to negotiated contracts, warranties, etc.

I would like to come back to my earlier comment, Mr. Hovdebo. Often my experience is that one really does have to look at the circumstances of each case. Can one make a judgment that the overall benefit and value to the Crown was obtained in a particular circumstance? To look at a warranty undertaking in a particular contract is an artificial view of the contract. One has to look at the overall contract. What are the other guarantees for the Crown? What would be the costs of obtaining warranty that may be perfect but, in isolation, may cost the government more, if there are other guarantees in a particular contract that can get the same protections?

While as a matter of principle we try to follow our procedures, in the end when one gets into a business type of negotiation, there are always trade-offs going to be made. The ultimate objective always has to be whether the contract can show value for money overall. Can it satisfy,

[Traduction]

J'ajouterais simplement que nous sommes conscients qu'il va falloir faire plus attention à la clarté des dossiers de vérification.

M. Hovdebo: J'aimerais revenir à un de ces problèmes: celui du manque d'uniformité dans les procédures. C'est quelque chose qui ressort avec suffisamment de fréquence à travers le rapport pour que l'on doive s'inquiéter. Par exemple, je ne suis pas certain que c'est le terme qu'a employé le vérificateur général, mais les garanties sont nécessaires dans certains cas et non dans d'autres. Cela pose un problème. Dans d'autres cas, lorsque l'on prend des décisions, on définit parfois les avantages compensateurs.

Il y a même un manque d'uniformité dans la définition d'un projet d'immobilisations. Par exemple, dans le cas qui nous intéresse, il y a d'abord moi un manque de cohérence dans la section relative aux munitions. Bien qu'en général, cela fasse partie du contrat, ce n'est pas le cas en l'occurrence. Il n'y a pas d'uniformité dans les procédures prévues ou du moins dans leur application. Je voudrais connaître votre avis à ce sujet.

Mme Wyman: J'ai une observation de portée générale à faire, qui fait peut-être suite à celle de M. Dewar.

J'approuve moi aussi les observations du vérificateur général, car il y a toujours moyen de faire mieux, d'après moi. C'est une chose que nous ne devons jamais oublier dans le secteur de la visibilité.

Quant à la question générale du manque d'uniformité d'application, il y a tout d'abord les politiques administratives du Conseil du Trésor, des procédures détaillées et des principes directeurs internes du ministère des Approvisionnement et Services qui déterminent les règles du jeu et qui stipulent clairement le comportement que nous devons adopter à l'égard des contrats négociés, des garanties et autres.

Je voudrais revenir sur ma remarque antérieure, monsieur Barbeau. Mon expérience m'a prouvé qu'il faut vraiment tenir compte des circonstances particulières de chaque cas. Quelqu'un peut-il décider si, dans des circonstances données, le projet a vraiment été avantageux pour la Couronne? Il ne suffit pas de tenir compte d'une garantie donnée dans un contrat précis, mais il faut considérer toutes les clauses du contrat. Quelles sont les autres garanties pour la Couronne? Combien cela coûterait-il pour obtenir des garanties peut-être parfaites, mais qui, à elles seules, risquent de coûter plus chères au gouvernement, si d'autres garanties d'un contrat donné peuvent offrir les mêmes protections.

Même si, par principe, nous essayons de suivre nos procédures, il faudra toujours faire des compromis, en fin de compte, dans des négociations de nature commerciale. Notre objectif final doit toujours être de nous assurer que le contrat sera rentable, dans l'ensemble. Est-il conforme,

[Text]

in general terms, that we have basically stayed within the parameters set out by the various policies and procedures to which we are subject?

If you would perhaps like to get into some examples—and I think some good examples are cited in the chapter—we could do so. This would be a general observation.

Mr. Hovdebo: Yes, the example of the \$61 million warranty was one of the ones I was looking at.

Maybe we could go back to the offsetting benefits of early rate down payments. Do you have a consistent approach to that? According to the Auditor General, it is questionable, at the least.

Mr. Boyd: Madam Chairman, it is obvious from the report of the Auditor General that we do use advance payments. According to the government contract regulations with which we work, advance payments are permitted.

In the event of an advance payment, our policy is to seek consideration and security. Both of those criteria, security and consideration, can be achieved by many different means. Obviously, there are many ways to secure a down payment, and there are many ways in which consideration could be offered. It could be offered in the sense of additional services or additional field services or price reduction; any number of things can be taken into account. It is a question of negotiating what at the time and in those circumstances appears to be the best arrangement.

• 1040

Having said that, I am going to make one exception. When we deal with the United States government through the Foreign Military Sales Regime, in order to engage in that regime, 100% down payments or down payments of that order are required. If you are playing the game, you pay the down payment that is required. However, in dealing with commercial contractors, we will look for security and consideration.

Ms Wyman: I think foreign military sales is a good example, even though we have to make advance payments. On the other hand, we make the assumption that because we are buying into a very large market and are achieving large economies of scale, the overall value and saving to the government and to the Crown will be of sufficient benefit to offset having had to make that advance payment.

Mr. Hovdebo: I am asking why. I am talking about inconsistency. In some cases you do get good offsetting benefits, but it is not consistent. That is what the Auditor General is saying here. Maybe the Auditor General's Office can comment on it in particular.

[Translation]

en général, aux paramètres fixé par les diverses politiques et procédures que nous sommes tenus d'appliquer?

Si vous voulez examiner des exemples—et de bons exemples sont cités dans le chapitre, je pense—nous pourrions le faire. Ma remarque était de portée purement générale.

M. Hovdebo: Oui, j'ai examiné entre autres l'exemple de la garantie de 61 millions de dollars.

Nous pourrions peut-être en revenir aux avantages compensateurs du paiement anticipé des acomptes. Procédez-vous toujours de la même façon à cet égard? Selon le vérificateur général, cette façon de procéder est pour le moins contestable.

M. Boyd: Madame la présidente, il ressort clairement du rapport du vérificateur général que nous avons recours aux versements d'un compte. En vertu du règlement relatif au marché de l'État que nous appliquons, les acomptes sont autorisés.

Lorsqu'un acompte est versé, nous avons pour politique de rechercher la rétribution et la sécurité. Il existe de nombreux moyens d'appliquer ces deux critères, la sécurité et la compensation. De toute évidence, il y a de nombreux moyens d'obtenir un acompte et aussi d'offrir une compensation. Cela peut prendre la forme de services supplémentaires ou de services auxiliaires supplémentaires ou d'une diminution du prix; tout est bon. Il s'agit de négocier le meilleur arrangement possible dans les circonstances.

Cela dit, je voudrais faire une exception. Lorsque nous traitons avec le gouvernement américain par l'entremise du Régime des ventes militaires à l'étranger, pour participer à ce programme, il faut payer la totalité de l'acompte exigé. Pour respecter les conditions, il faut verser l'acompte demandé. Par contre, dans nos transactions avec des entrepreneurs commerciaux, nous recherchons la sécurité et la compensation.

Mme Wyman: Les ventes d'armement à l'étranger représentent un bon exemple, même s'il faut verser des acomptes. D'autre part, nous partons du principe que, puisque nous achetons sur un marché très important et que nous réalisons de grandes économies d'échelle, les avantages qu'en retireront le gouvernement et la Couronne suffiront à compenser le versement de cet acompte.

M. Hovdebo: Je me demande pourquoi. Je parle d'un manque d'uniformité. On obtient parfois des avantages compensatoires, mais ce n'est pas toujours le cas. C'est ce que signale le vérificateur général dans son rapport. Le Bureau du vérificateur général pourra peut-être répondre à cette question précise.

[Texte]

Mr. Dye: I am going to let Mr. Rattray tackle it. My impression is that a lot of lessons have been learned from these inconsistencies and the way cash is handled.

Mr. Rattray: This perhaps relates to the visibility issue in terms of an audit trail. In some of the large Crown projects we audited, we noted in the clauses of these contracts where offsetting benefits or compensation would be received: for example, in the Canadian Patrol Frigate, the Tribal Class Update and Modernization Project.

In other areas we see large payments made on contract signing and so on. It was virtually impossible for us to tell from anything on the file whether either the price was driven down from an original price or whether that down payment in any way affected any offsetting work that would be obtained or any reduction in price.

We see in some contracts offsets clearly spelled out or clearly indicated; these are much easier for us to audit and form an opinion on. In other cases, we see a negotiated contract with a contract price, a large down payment, and nothing really to see whether or not that down payment has in fact earned for us either some sort of offsetting compensation or reduction in price.

Mr. Dewar: I recognize the point Mr. Rattray has raised. In a number of the large contracts negotiated for us by DSS, we do have specific mechanisms for advance payments to be compensated for, as Mr. Rattray has mentioned.

The other kind of example, where he notices that an advance payment is occurring on a contract and there is nothing to that effect written into it, comes about in cases where the negotiation leading to the contract has dealt in the considerations. There was probably a price factor involved where we retained some price advantage or something in consideration of the advance payment, though it may not be visible. We are into the problem of visibility again.

• 1045

I have been quite insistent in my own department about ensuring consideration for advance payments, and I recognize our responsibility to be visible about this. It may be noted in the department's response to paragraph 9.57 that we are to establish guidelines for our managers on their roles and responsibilities in this area.

I would like to assure the committee that I intend to pursue this fairly carefully and to ensure that as a customer department we will be seeking assurance that there is visibility of compensation where it is created in such cases.

[Traduction]

M. Dye: Je vais demander à M. Rattray d'essayer d'y répondre. D'après moi, on a beaucoup appris grâce à ce manque d'uniformité et à la façon dont les fonds sont dépensés.

M. Rattray: C'est peut-être en rapport avec la question de la transparence dans la piste de vérification. En vérifiant certains projets d'immobilisations importants, nous avons remarqué les cas où les clauses de ces contrats prévoyaient des avantages compensatoires ou une compensation: par exemple, dans le cas du Projet de frégate canadienne de patrouille et du Projet de révision et modernisation de la classe Tribal.

Dans d'autres secteurs, nous constatons qu'un paiement important est effectué au moment de la signature du contrat et ainsi de suite. Il nous a été pratiquement impossible de déterminer en examinant les dossiers si ce prix était calculé à partir d'un prix initial ou si ce paiement initial avait une incidence quelconque sur des travaux effectués en contrepartie ou une diminution de prix.

Dans certains contrats, ces avantages en contrepartie sont clairement énoncés; il nous est alors beaucoup plus facile de les vérifier et de nous faire une opinion à leur sujet. Dans d'autres cas, il y a un contrat négocié stipulant un prix global, un versement initial important et aucune disposition qui nous permette réellement de vérifier si ce paiement initial nous a valu quelques avantages en contrepartie ou une diminution de prix.

M. Dewar: Je comprends ce que veut dire M. Rattray. Dans certains contrats important qu'a négociés pour nous le MAS, il existe des clauses précises qui prévoient une compensation pour les acomptes versés, comme le signalait M. Rattray.

L'autre cas dont il a parlé, soit lorsqu'une avance est versée à l'égard d'un contrat sans que la moindre clause n'en fasse mention, il se produit lorsque les négociations au sujet du contrat ont porté sur les questions de compensation. Le prix est sans doute entré en ligne de compte, et même si ce n'est précisé nulle part, nous avons sans doute obtenu une baisse de prix ou autre en compensation du paiement initial. Là encore, c'est le problème de la transparence qui se pose.

J'ai bien insisté pour que le ministère obtienne une compensation en cas de paiements d'acompte, et j'estime que notre responsabilité est évidente dans ce domaine. Comme il est signalé dans la réponse du ministère au paragraphe 9.57, nous allons élaborer des lignes directrices pour définir le rôle et les attributions de nos gestionnaires dans ce domaine.

Je tiens à assurer au Comité que je compte suivre cette question de près et faire en sorte que, en tant que ministère client, nous veillerons à ce que la compensation soit évidente, s'il y a lieu.

[Text]

Mr. Redway: My previous questions and remarks were directed on the issue of sole sourcing, and I would like to go to another somewhat similar situation. First I would like to make this comment. Mr. Dye and his people have expressed this concern about the lack of an audit trail.

My concern goes a little beyond this, quite frankly, although I share their concern. My concern is that when you are dealing with something like sole sourcing, as far as the public is concerned—and they are the people who every week when they get their pay cheques see a deduction for taxes that they know is going to pay for these things—they want to make sure those tax dollars are being spent very carefully and very wisely. When they see something that is sole sourced, there is an immediate big question mark that comes up in their mind as to whether or not there was an alternative, whether or not you are getting the best price, and whether or not you are not squandering some of their money.

It seems to me that it is important to spell it out quite clearly, not only in an audit trail hidden away in your records somewhere, where the only people who look at it are the auditors, but also in some way of getting it out to the public. Maybe it could be done through Part III of the estimates, as the Auditor General has suggested. Somehow you should be getting out to the public a rational explanation why you sole source, with not only the benefits, as you have pointed out, but also the costs.

The same sort of situation applies, in my mind, to a situation where you ask for bids, you then make a contract with a bidder who apparently has not offered you the best price. I give as an apparent example of this the CF-18 repair contract where there were two bids: one by Bristol and one by Canadair.

It would appear to the public that for some reason or another the higher bidder got the contract. There did not appear to be any rational explanation given out as to how that came about, although there may have been some non-military objectives in it. It seems to me you should be making an effort and somehow making it clear to the public what the rationale is not only when you choose a sole source contract but also when you select a bidder with a higher price.

I would like you to comment particularly on that in the context of the CF-18 situation.

Ms Wyman: Mr. Redway, if I could make a general comment, I certainly could not agree with you more that transparency in how we do business is extremely important.

With respect to sole sourcing, I noted your comment about Part III of the estimates. I think we do try when there is a sole source, even when the contract is announced, for example, to make clear the reasons why

[Translation]

M. Redway: Mes questions et remarques précédentes portaient sur le recours à des fournisseurs exclusifs et je voudrais citer un autre cas plus ou moins semblable. Tout d'abord, j'ai une remarque à faire. M. Dye et ses collaborateurs ont signalé qu'il n'y avait pas de piste de vérification.

Même si je partage leurs préoccupations, ce n'est pas la seule que j'aie, en toute franchise. Ce qui me préoccupe, lorsqu'on attribue des contrats à un fournisseur unique, c'est que les Canadiens—et ce sont eux qui, toutes les semaines, en touchant leurs chèques de paie, constatent un prélèvement d'impôt qui servira à financer ce genre de projets—veulent être certains que ces deniers publics sont dépensés de façon sérieuse et judicieuse. Lorsqu'ils voient qu'un projet fait l'objet d'un contrat à un fournisseur unique, ils se demandent immédiatement s'il existait ou non une autre solution, si le gouvernement a vraiment obtenu le meilleur prix et s'il ne dilapide pas une partie des deniers publics.

À mon avis, il importe que tout soit précisé clairement, non seulement dans une piste de vérification perdue quelque part dans vos dossiers, auxquels seuls les vérificateurs ont accès, mais également dans un document qui pourra être divulgué au public. On pourrait peut-être insérer ce renseignement dans la Partie III des prévisions de dépenses, comme l'a proposé le vérificateur général. Il faut donner au public une explication logique des raisons pour lesquelles le contrat est accordé à un fournisseur exclusif, en précisant non seulement les avantages qui en découlent, comme vous l'avez signalé, mais également le coût du projet.

Il en va de même, d'après moi, lorsqu'après un appel d'offres, on passe un contrat avec un entrepreneur dont, apparemment, le prix n'était pas le meilleur. Nous en avons eu un exemple flagrant avec le contrat de réparation des CF-18 qui a fait l'objet de deux offres: une de Bristol et une de Canadair.

Le public a eu l'impression que, pour une raison quelconque, le contrat a été accordé à la société dont l'offre était la plus élevée. Le gouvernement n'a donné aucune explication logique sur cette décision, même si certains objectifs non militaires sont entrés en ligne de compte. À mon avis, vous devriez faire un effort et expliquer clairement au public les motifs de votre décision, non seulement lorsque vous attribuez un contrat à un fournisseur unique, mais aussi lorsque vous retenir l'offre la plus élevée.

Je voudrais savoir ce que vous en pensez, notamment en ce qui concerne le contrat du CF-18.

Mme Wyman: Monsieur Redway, si vous me permettez de faire une observation générale, je partage entièrement votre avis au sujet de l'importance de la transparence de nos transactions.

Quant à la question des fournisseurs exclusifs, j'ai relevé votre observation au sujet de la Partie III du budget des dépenses. Lorsque le contrat est accordé à un fournisseur exclusif, même après avoir été annoncé, par

[Texte]

that sole source was conducted in that way. Additionally our books are open with respect to the policies and procedures that govern, for example, how we negotiate prices. Everybody can get access to that.

• 1050

The other point I would like to make, to return for a moment to the TRUMP before I speak about the systems engineering for the CF-18... I think Mr. Dewar made a very important point at the last discussion we had with the members with respect to how much is enough. While I think there are always things we can do to improve the stability, to improve the analysis of the information, Mr. Dye will always make sure that he points out when in his view we are not doing enough, and we are grateful for that.

I think on the other hand at some point one does have to make a decision and one does have to let a contract. I certainly feel as the purchasing agent that at some point we just simply have to move the contract along because our clients are very keen to get the equipment. I think one is always making those judgments and at some point perhaps the incremental cost of having a perfect cost-benefit analysis would be greater than would be warranted in the circumstance of trying to meet the particular requirements.

Therefore, yes, I see that on a day-to-day basis as a purchasing agent.

Having made that general comment, to return to your query about the systems engineering, I guess I would have to disagree with you that the reasons for choosing the alternate bidder or the higher bidder in this particular case were not made clear. I think the government very explicitly stated at the time that it had taken factors of technological transfer and broader benefits to Canada into consideration. In that case this was open, on the record and extensively debated in the public domain. Certainly I would suggest that this was probably one of the most transparently discussed contracts we have seen for some time.

I guess that would really be all I have to say on that one.

Mr. Redway: You do not think there is any other way or any better way of making all that information available to the public than what is being done now. That is what you are saying.

Ms Wyman: No. I think we can always probably find things to do better. I would not want to say that we are currently perfect; all I am saying is that we do put a great deal of emphasis on transparency and we welcome suggestions from all sources as to ways that we can do it better.

Mr. Redway: Mr. Dye has suggested that through Part III of the estimates this can be improved on and he has indicated in paragraph 9.27, for instance, of his report that implementation of all recommendations is complete and that non-military objectives are reported in Part III of

[Traduction]

exemple, nous nous efforçons d'indiquer les raisons pour lesquelles nous avons procédé de cette façon. En outre, tout le monde peut consulter nos manuels de directives et de procédures s'appliquant à la négociation des prix.

Je voudrais revenir pendant quelques instants sur le projet TRUMP avant de parler de la mise au point des systèmes pour le CF-18... La dernière fois que nous avons discuté avec les membres du Comité pour savoir ce qui représente une limite raisonnable, M. Dewar a fait une remarque très importante. Même si l'on peut toujours améliorer la stabilité, l'analyse de l'information, M. Dye signale toujours nos lacunes dans ce domaine, et nous lui en sommes reconnaissants.

D'autre part, à un moment donné, il faut prendre une décision et passer un contrat. En tant qu'acheteur, je suis convaincue que nous devons simplement aller de l'avant à un moment donné parce que nos clients sont impatients d'obtenir l'équipement. On prend toujours ce genre de décisions et à un certain point, il nous en coûterait peut-être plus cher pour effectuer une analyse de rentabilité approfondie que ne le justifient les circonstances, pour essayer de satisfaire les besoins précis.

C'est pourquoi je constate effectivement ce genre de chose tous les jours, en ma qualité d'acheteur.

Cela dit, pour répondre à votre question au sujet de la mise au point des systèmes, je ne suis pas d'accord avec vous quand vous dites que nous n'avons pas indiqué clairement, en l'occurrence, les raisons pour lesquelles nous avons retenu l'offre la plus élevée. Le gouvernement a déclaré clairement à l'époque qu'il avait tenu compte du transfert technologique et de tous les avantages qu'en retirerait le Canada. Cette décision a été prise au grand jour et a fait l'objet de nombreuses discussions en public. C'est, à mon avis, l'un des contrats dont on a discuté le plus ouvertement depuis un certain temps.

Je n'ai rien à ajouter sur ce point.

M. Redway: Il n'existe pas, selon vous, une meilleure façon de communiquer tous ces renseignements au public que la méthode actuelle. C'est bien ce que vous dites.

Mme Wyman: Non. Il y a toujours moyen d'améliorer les choses. Je ne prétends pas que ce que nous faisons est parfait; je dis simplement que nous accordons beaucoup d'importance à la transparence et nous prêtons une oreille attentive à toutes les propositions visant à améliorer la procédure actuelle.

M. Redway: M. Dye a dit que l'on peut le faire au moyen de la Partie III du Budget des dépenses; en outre, il a signalé au paragraphe 9.27 de son rapport, par exemple, que toutes les recommandations ont été mises en oeuvre et que les objectifs non militaires sont énoncés

[Text]

the estimates, but the cost of achieving these non-military objectives is not. What do you think about improving on Part III of the estimates?

Mr. Dewar: I believe, Madam Chair, this is directed at me, this recommendation. The specific recommendation that we should improve the Part III is paragraph 9.47, Mr. Redway. You will notice our response here. It has to do with listing in Part III the cost of the non-military objectives as well as the objectives themselves. We are commenting that due to the nature of the cost, there are some difficulties in identifying indirect and direct costs associated with such a thing. For example, if you are dealing with government objectives for economic or industrial improvements as the result of technological transfer or improved regional economic performance as the result of a regional allocation, there is obviously going to be a good deal of judgment involved in it as well as some numbers. I think it is going to be extremely hard for us, working in this case with DRIE in particular, to come up with a pure accounting approach to it, but we are going to see what we can do.

• 1055

I would like to comment that, like Mrs. Wyman, I absolutely agree with you on the point you made about the desirability of transparency on this, on choice of sometimes other than the lowest bid, or on sole-sourcing. The reason I agree with it is that. . . It is twofold, frankly. We use our influence all the time with DSS to support them in trying to be as efficient as possible. My bottom line is that I have a great many demands for military equipment in particular and I want that dollar to stretch as far as possible.

Secondly, and frankly this is almost as important to me, we know that the support for our program depends on the trust the public has in the program. I simply want to go on record as supporting the point of view you made that the transparency into what I think is a well-managed operation will be to our benefit and that any indication in the public, any sense in the public that there is something to hide or that things are not being done right, would simply be damaging in a very bad way.

So we will try on the Part IIIs to see what we can do in terms of costing of benefits. That is probably going to be one of the toughest areas to deal with in terms of putting publishable numbers together. It will be predicted in some way anyway, obviously.

Mr. Redway: You will be making an effort, though, in future to. . .

Mr. Dewar: Yes. I believe we are already in discussion with DRIE about this.

Mr. Redway: I see. I guess the same sort of rationale applies to the purchase of aircraft like the Challenger and the Dash-8 as to whether or not there is any military

[Translation]

dans la Partie III du Budget des dépenses, mais que le coût de leur réalisation n'y figure pas. Que pensez-vous de l'idée d'améliorer la Partie III du Budget des dépenses?

M. Dewar: Cette question s'adresse à moi, je suppose madame la présidente. La recommandation précise visant à améliorer la Partie III se trouve au paragraphe 9.47, monsieur Redway. Vous y trouverez notre réponse. Il s'agit d'indiquer à la Partie III le coût des objectifs non militaires qui y figurent. Étant donné la nature de cette dépense, il est difficile d'identifier les coûts directs et indirects liés à ce genre d'objectifs. Par exemple, s'il s'agit des objectifs du gouvernement en matière d'amélioration économique ou industrielle découlant du transfert technologique ou de l'amélioration du rendement économique d'une région due à une affectation régionale, il faudra faire preuve manifestement de jugement, et pas simplement tenir compte des chiffres. Il nous sera extrêmement difficile, en collaborant en l'occurrence avec le MEIR, d'aborder la question sur un plan purement comptable, mais nous verrons ce que nous pouvons faire.

À l'instar de M^{me} Wyman, je suis tout à fait d'accord avec vous qu'il faut agir au grand jour dans ce genre d'affaire, lorsqu'on choisit un entrepreneur qui n'a pas fait l'offre la plus basse ou lorsqu'on attribue le contrat à un fournisseur unique. Je suis d'accord parce que. . . Pour deux raisons, en réalité. Nous usons continuellement de notre influence auprès du MAS pour l'aider à être aussi efficace que possible. Ce que je veux dire, c'est que je reçois de nombreuses demandes d'équipement militaire notamment, et je veux obtenir le maximum pour notre argent.

Deuxièmement, et ce facteur est presque aussi important à mes yeux, nous savons que la confiance du public dans notre programme est essentielle si nous voulons obtenir son appui. Je souhaite que chacun sache que je partage votre opinion selon laquelle nous aurons tout à gagner si ce programme à mon avis bien géré se déroule au grand jour, mais si le public a l'impression que nous cherchons à cacher quelque chose ou que nous ne procédons pas de la bonne façon, nous en pâtirons énormément.

Nous examinerons donc la Partie III pour voir comment on peut fixer le coût des avantages. Le plus dur pour nous sera sans doute de faire un calcul et d'en arriver à un montant qui puisse être publié. Il y aura de toute évidence une part de prévision là-dedans.

M. Redway: Vous vous efforcerez toutefois à l'avenir de. . .

M. Dewar: Oui. Nous en discutons déjà avec le MEIR.

M. Redway: Je vois. Il en va de même, je suppose, pour l'achat d'avions comme le Challenger et le Dash-8 pour savoir si cela correspond à des objectifs militaires ou si le

[Texte]

rationale with the purchase of those particular aircraft, or whether that was strictly a non-military objective that the department had in the purchase of those two types of aircraft.

Mr. Dewar: There is no question but that the government was supporting industrial objectives to some extent in those purchases. That was made clear at the time. It is also true that we have no difficulty in explaining that both those aircraft are useful and very important additions to our capacity. I do not feel I can speak for the government's industrial objectives but I have to speak for the department's objectives, and I would take the position that in both those cases we have been able to improve our capabilities in a very effective way by the acquisition of those planes.

Mr. Redway: So those planes are useful and helpful from a military point of view. Is that what you are saying?

Mr. Dewar: Yes, indeed. If you would like details I would ask Mr. Healey to give more specifics on the operational use to which they are being put, but in general terms I have no hesitation in saying that.

Mr. Redway: Again, I would like to have that because it seems to me that the public wants more and may very well have some concerns that there is a limited defence budget. There have been many promises in the past to expand it, but because of fiscal difficulties it has proved a very difficult task indeed to increase the defence budget substantially. The public then wonders whether the money that is in it is being spent as effectively as possible, or whether or not the money is being spent for other purposes. I would therefore be interested to hear how these aircraft are used and whether they are really a valuable addition to our Defence Department.

• 1100

Mr. Healey: Madam Chairman, if I could deal with the Dash-8s first, we acquired a total of six. Four of them are used in a navigation training role for training air navigators, and they are replacing four Hercules that had been misemployed for some years in that role. These Hercules airplanes are now released to their primary function, which of course is troop and equipment transport, but because of the lack of a suitable airplane, we had been misusing Hercules in that role. Now with a Canadian-developed system in the back of these Dash-8s, these are ideal airplanes to do that particular job.

The other two we are using in Europe as short-range transport airplanes for our forces in Europe and to supply some of our forces in the Middle East. They replaced Dash-7s that we had there and are much better aircraft for this job because of their short take-off and landing capability.

As for the Challengers, we have a total of 16 in the inventory at this time. One Challenger is a flying test bed.

[Traduction]

ministère a décidé d'acheter ces deux types d'avions uniquement à des fins non militaires.

M. Dewar: Il ne fait aucun doute que dans les deux cas, le gouvernement poursuivait des objectifs industriels. Il l'a bien dit à l'époque. Il est vrai également qu'il nous est facile d'expliquer pourquoi ces deux avions sont utiles et représentent un ajout très important à notre flotte. Je ne suis pas en mesure de justifier les objectifs industriels du gouvernement, mais je dois défendre les objectifs du ministère et je pense que dans les deux cas, l'acquisition de ces avions nous a permis d'améliorer considérablement notre force aérienne.

M. Redway: Ces avions sont donc utiles du point de vue militaire. Est-ce ce que vous voulez dire?

M. Dewar: Oui, en effet. Si vous voulez plus de détails, je demanderai à M. Healey de vous donner des précisions sur l'utilisation opérationnelle de ces appareils, mais en général, j'affirme qu'ils nous sont très utiles.

M. Redway: Ces détails nous seraient utiles, car à mon avis, le public veut en savoir plus et il est possible qu'il s'inquiète à l'idée que notre budget de défense est limité. On a promis à maintes reprises par le passé de l'accroître, mais cela n'a guère été possible en raison de nos problèmes financiers. Les Canadiens se demandent donc si les crédits affectés à la défense sont dépensés de la façon la plus efficace possible, ou si on les utilise à d'autres fins. C'est pourquoi j'aimerais beaucoup savoir à quelles fins servent ces avions et s'ils sont vraiment utiles à notre ministère de la Défense.

M. Healey: Madame la présidente, je vais peut-être d'abord vous parler du Dash-8; nous en avons six au total. Quatre d'entre eux sont utilisés pour la formation à la navigation, pour la formation des navigateurs aériens, et en cela ils remplacent quatre avions Hercules, qui avaient été affectés, à tort, à ce genre de tâches. Ces avions Hercules sont à l'heure actuelle réutilisés pour ce pourquoi ils étaient conçus, c'est-à-dire le transport de troupes et de matériel, mais parce que nous n'avions pas d'autre solution nous avions été obligés de les utiliser pour la formation. Grâce à un système mis au point au Canada, et installé à l'arrière des Dash-8, ceux-ci sont l'avion idéal pour ce genre de tâche.

Les deux autres sont maintenant en service en Europe, pour le transport des troupes sur de petites distances et pour l'approvisionnement de nos forces stationnées au Moyen-Orient. Ils ont remplacé les Dash-7 que nous y avions, et sont d'ailleurs beaucoup mieux adaptés à ce genre de mission, puisque leur course d'atterrissage ou de décollage est très courte.

Nous avons ensuite 16 Challengers au total. L'un d'entre eux est utilisé pour des vols d'essai. Il est utilisé

[Text]

We use it at the air engineering test establishment at Cold Lake as a test bed for various instrumentation and various equipment to fit on other airplanes, and it is an airplane that is particularly suited to that role.

We use a total of eight, I believe, in the VIP transport role, the administrative flight role, where we provide transport for the government as it needs it.

The remainder of those aircraft are used in electronic warfare training, and we are currently having an interim fit of electronic warfare equipment in them. Now that we have acquired them, they are being fitted with electronic warfare equipment so they can be used to exercise the North Warning System, exercise our ships, and exercise the CF-18s as a suitable target or suitable electronic warfare trainer. They are ideally suited for that role, and if we did not have them, we would have had to invent them in order to carry out this role. Previously, we were using in this role a couple of aircraft on loan from the United States Air Force, and we were using old Falcon airplanes that are reaching the end of their useful lives and will be retired.

That is a general description of how we are using these airplanes.

Mr. Redway: Turning to another subject, I wonder if you would tell me, Mr. Dewar, what is happening with respect to the fire control system in the DELEX situation. Can we now shoot these guns at sea or do we have to be tied up to a dock?

Mr. Dewar: I wonder if Mr. Healey can answer that. I am not quite up to date on the stage in terms of time. I know the direction we are headed in here, but. . .

Mr. Healey: I too am not totally sure whether the problem has been corrected in all the vessels or whether in fact the problem is still being worked. The solution to the particular problem has been agreed on and demonstrated. What I am not sure of is whether or not it has been fully demonstrated at sea in all the ships. I think we are satisfied, though, that if it has not, it is very close. Maybe one of my people knows.

MGen P.E. Woods (Chief, Engineering and Maintenance, Department of National Defence): I do not have that information.

Mr. Healey: We can get you that specific information and give it at the next session.

Mr. Redway: You are close to solving the problem. Is that what you are saying?

Mr. Healey: I think the problem has been solved. It is a question of whether it has been fully spread throughout the ships, whether it has been done in all ships.

[Translation]

par les services d'essai du génie de la base de Cold Lake, pour l'expérimentation de divers instruments et de divers matériels qui sont ensuite adaptés à d'autres avions; le Challenger se prête particulièrement bien à ce genre de vols d'essai.

Nous en utilisons ensuite huit, si je ne me trompe, pour les déplacements officiels, le transport du personnel administratif, etc., et ces avions sont à la disposition du gouvernement lorsqu'il en a besoin.

Le reste est utilisé pour l'entraînement à la guerre électronique, le matériel dont ils sont à l'heure actuelle équipés est un matériel électronique provisoire. Mais maintenant que nous les avons, nous allons les équiper d'un matériel destiné à la guerre électronique, afin qu'ils puissent être utilisés comme cibles, ou comme appareils destinés à la formation dans le cadre de la guerre électronique, qu'il s'agisse des exercices que nous faisons dans le cadre du Système d'alerte du Nord, des missions d'exercice de nos navires ou des CF-18. Ces avions sont donc tout à fait idéals pour cela, et si nous ne les avions pas, il faudrait les inventer pour ce genre d'entraînement. Par le passé, nous utilisions deux appareils qui nous avaient été prêtés par l'Armée de l'air américaine, ainsi que des vieux Falcons qui sont maintenant vraiment au bout du rouleau, et qui seront retirés du service.

Voilà donc comment, de façon générale, nous utilisons ces avions.

M. Redway: Passant à autre chose, pourriez-vous nous dire, monsieur Dewar, à propos du DELEX, où en est le système de prévention et de lutte contre l'incendie? Peut-on maintenant utiliser les canons en mer, ou sommes-nous obligés d'être à quai et amarrés?

M. Dewar: M. Healey pourrait peut-être répondre à cela. Je n'ai pas suivi les derniers développements. Je sais ce que nous avions projeté de faire, mais. . .

M. Healey: Je ne sais pas si l'on a fait ce qu'il fallait sur tous les bâtiments, ou si les travaux sont toujours en cours. Mais une solution a été trouvée, elle a été approuvée après démonstration. Mais je ne sais pas avec certitude si, à l'heure actuelle, tous les navires sont équipés et si le système a, dans tous les cas, été testé en mer. Si ça n'est pas le cas, nous n'en sommes certainement pas loin. Peut-être que l'un de mes collaborateurs pourra répondre à votre question.

Mgén P.E. Woods (chef du génie et de la maintenance, ministère de la Défense nationale): Je n'ai pas non plus ce renseignement.

M. Healey: Nous pourrions nous informer, et vous répondre à notre prochaine réunion.

M. Redway: Le problème est donc pour ainsi dire résolu. C'est bien ce que vous dites?

M. Healey: Je pense que nous avons trouvé la solution. Nous n'avons plus qu'à attendre que tous les bateaux aient été maintenant équipés comme il convient.

[Texte]

[Traduction]

• 1105

Mr. Redway: I see. Have you any idea what it will cost, ultimately, to solve the problem?

Mr. Healey: It cost us \$400,000.

Mr. Redway: On all the ships.

Mr. Healey: On all the ships, yes; total, \$400,000.

Mr. Hovdebo: I think that last one is a good example of something I want to follow through on. Again, I am being a little general here. It has to deal with transparency as well, and in some cases maybe negative transparency. . . or seeing something. I wonder about the factors coming out of the chapter of maybe less planning for a well and smoothly operating force than is necessary. I can go through a number of the issues that come up in the thing.

For instance, in the ELTs there is the fact that the contract was entered into without recognition of the factor that there was going to be late delivery and there was a problem or variation in the exchange rate. In the Howitzer it was the number of weapons needed, a concern that was expressed there by the Auditor General. In the case of the frigate it was the fact that the warranty does not appear, at least to the Auditor General, to be adequate for the coverage of that rather huge expenditure. In the case of the Challenger it was the rationale for such a large down payment, which took a considerable amount of your funds. With the CF-18 it was the timing to achieve the full mission capability, because of the methods used in purchase. Even after we had the planes, they were not able to fulfil their mission, because of the fact that the contract did not cover all the requirements.

These are maybe individually accidental, to some extent. But if you put them all together, you have to say, well, okay, if these kinds of things are happening, what kind of a planning structure do you have in place to make sure you can do something about these kinds of errors, if you wish, in the future?

Mr. Dewar: I guess a general comment, in that we have previously, I think, described the defence program management structure within the department with the committee. I could do this again. I doubt if you want all the details. Essentially it is a very thorough structure of review, analysis, and, frankly, double-checking and challenge within the system of decision-making.

Mr. Hovdebo: Do you have a challenge process?

Mr. Dewar: There is a challenge process within the department, whereby sponsors of proposals must be in effect critiqued in committee by those whose job it is to do so. We even have analysis groups whose job is independently to critique and question proposals that are coming forward.

I am personally quite confident in the ability of that system to manage in almost all cases to avoid serious

M. Redway: Je vois. Avez-vous une idée de ce que cela coûtera, au total?

M. Healey: Quatre cent mille dollars.

M. Redway: Pour tous les bâtiments.

M. Healey: Oui; un total de 400,000\$.

M. Hovdebo: Ce dernier exemple illustre exactement ce sur quoi j'aimerais vous poser des questions. Une fois de plus, c'est une question d'impression générale, une question de transparence, si vous voulez, de transparence négative. . . puisqu'il s'agit de défauts qui sont apparents. Pour avoir une armée qui fonctionne bien, sans accrochage, il semblerait, d'après ce que je lis ici, qu'il ait été nécessaire de planifier un petit peu mieux. Je pourrais vous faire une liste.

Ainsi, pour les LEU, le contrat ne prévoyait pas que les délais de livraison ne seraient pas respectés, et finalement on s'est heurté à un problème de fluctuation du taux de change. Pour le Howitzer, c'est le nombre d'armes commandées qui est en cause, le vérificateur général en a parlé lui-même ici. Pour la frégate, la garantie, du moins d'après le vérificateur général, ne semble pas être suffisante étant donné l'importance de la dépense. Dans le cas du Challenger, c'est l'importance de l'acompte que vous avez versé qui semble contestable, puisque cela vous a privés d'une partie importante des fonds disponibles. Pour le CF-18, la façon dont l'achat s'est déroulé ne vous a pas permis de respecter les délais dans lesquels vous pensiez pouvoir le mettre vraiment en service. Même lorsque vous avez obtenu les appareils, ceux-ci n'étaient pas capables de pleinement remplir leur mission, parce que certains détails avaient été omis dans le contrat.

Dans chaque cas particulier il s'agit peut-être d'une panne, d'un accident, mais on finit quand même par se demander, au total, ce que vaut votre structure de planification, et ce qu'il faudrait faire pour que cela soit évité à l'avenir.

M. Dewar: Une réponse générale, d'abord: je crois que nous avons déjà expliqué au Comité ce qu'était notre structure de gestion au programme de défense. Je pourrais recommencer, mais je ne sais pas si vous voulez repasser par tous les détails de cet exposé. Cette structure est un dispositif qui nous permet d'analyser, de vérifier, de surveiller et de contester si nécessaire le processus de décision.

M. Hovdebo: Avez-vous effectivement une procédure de contestation?

M. Dewar: Oui, et les défenseurs d'un projet sont soumis, en comité, à la critique de ceux dont c'est le travail. Nous avons constitué des groupes d'analyse dont le rôle est de critiquer certains de ces projets, et de poser des questions au fur et à mesure que les propositions sont faites.

J'ai tout à fait confiance en ce système, et je pense que dans la plupart des cas il permet d'éviter les erreurs

[Text]

errors. I believe I have confirmation in a general way from the Auditor General that he would support that conclusion also.

[Translation]

graves. J'en ai d'ailleurs eu confirmation, de façon générale, du vérificateur général.

• 1110

No system is going to always prevent something from going wrong—and this is the point that Mrs. Wyman referred to earlier—in that the perfect system would be so expensive you could not afford it.

I am not sure if this is the one to which you are referring when you mentioned the challenge, but there is a reference in the report, for example, in paragraph 9.152 to an incorrect coding of an invoice on the Challenger, which resulted in recording of the payment in the wrong fiscal year. I frankly admit it happened. There was an incorrect coding. It should not have happened; it did happen. It is rather difficult, I think, to prescribe exactly what changes one should make to the system to prevent its ever happening again. I suspect it is the kind of thing that will occur from time to time.

There are other items you have mentioned where we would be happy to have a discussion here; we feel there are points to be made that do not come through in the Auditor General's report, which mean they may not in fact have been in there.

Let me give you as an example the CF-18. We discussed at some length in this committee when we appeared two years ago, Madam Chair, the question of the full-life costing of the CF-18 and whether the project was adequately defined. There were some problems. As has been reported since, we have gone to the Treasury Board with a revised project brief. We believe we have a much better handle on the total project.

However, as we explained at the time, the project on the CF-18 was to obtain, at the minimum cost we could put the government to, an adequate system of interceptor aircraft and attack aircraft in adequate numbers. You can only define what is required with the knowledge you have at the time you must take the decision. One of the things that has happened on the CF-18 is that certain changes have occurred in what we call the threat environment, which the aircraft must face, since it was first defined for procurement. One of those is in the area of electronic warfare. We therefore must now plan to add to the associated projects for the CF-18 an electronic warfare project, which will certainly be fairly significant in terms of money.

This airplane is a vehicle that will have a long life. During this time you are going to find that some of the circumstances in which it is operating, specifically the weapons it must protect itself against, will have changed from those foreseeable at the time it was first defined.

Mais aucun dispositif, aucun système, ne peut à 100 p. 100 empêcher les erreurs—c'est bien ce dont a parlé M^{me} Wyman tout à l'heure—un système parfait coûterait beaucoup trop cher pour que nous puissions nous l'offrir.

Je ne sais pas si c'est ce dont vous voulez parler, lorsque vous demandez si l'on peut contester certaines décisions; dans le rapport, au paragraphe 9.152, il est question par exemple d'une erreur de codification sur une facture du Challenger, erreur qui explique que le versement ait été inscrit au mauvais exercice. Cela arrive, je l'admets. Le code a mal été reporté. Cela n'aurait pas dû se produire, mais cela s'est quand même produit. Je trouve qu'il est difficile de dire ce qu'il faudrait modifier dans notre système pour éviter que ce genre d'erreur ne se reproduise. De temps en temps cela risque effectivement de se reproduire.

Vous avez cité quelques autres exemples, dont nous serions tout à fait heureux de pouvoir discuter avec vous; il peut arriver, effectivement, que le rapport du vérificateur général laisse passer certaines choses, ou que tout simplement elles n'y figurent pas.

Prenons l'exemple du CF-18. Nous avons discuté en détail au Comité, madame la présidente, il y a deux ans, du coût total, sur une période complète d'utilisation, du CF-18, et l'on a posé la question de savoir si le projet avait au départ été défini de façon suffisamment précise. Effectivement il y a eu quelques problèmes. Comme on le sait, nous avons présenté depuis au Conseil du Trésor une maquette révisée du projet. Je pense que nous sommes à l'heure actuelle en mesure de nous faire une idée plus précise de l'ensemble du projet.

Cependant, et comme nous l'avions expliqué à l'époque, il s'agissait, pour le CF-18, de nous doter, à un coût minimum pour le Trésor de l'État, d'un nombre suffisant d'appareils nous permettant de déployer une force d'interception ou d'attaque. Evidemment, au moment où la décision est prise, elle est prise en fonction de l'information dont vous disposez. Or, pour le CF-18, la menace a évolué depuis l'époque où les premières décisions ont été prises, c'est-à-dire les décisions d'achats, menace à laquelle l'appareil devait faire face. Cette évolution de l'environnement et de la menace concerne notamment la guerre électronique. C'est-à-dire que nous sommes obligés d'associer maintenant au projet du CF-18 un projet de guerre électronique, qui va sans doute coûter très cher.

L'appareil lui-même aura une durée de vie assez longue. Pendant tout ce temps, les situations auxquelles il aura à faire face, et les armes contre lesquelles il aura à se protéger, évolueront, et seront différentes de ce qu'elles étaient au moment des premières décisions concernant le projet.

[Texte]

I believe if there is an impression left that this was a mistake or due to lack of foresight, I would try to point out that I do not see it that way. I think it is inevitable this will happen in this kind of project. What has happened on the electronic warfare project, which is discussed somewhere in here, is simply an expected development.

I am sorry to take so long on the point, Mr. Hovdebo, but I wanted to use it as an example of something discussed here that we would like to explain, rather than simply listing it as a problem.

Mr. Hovdebo: The Auditor General had some concern about planning and force structure planning. I wonder if you would comment on this particular concern he has.

• 1115

Mr. Dye: Just going back to your previous question before I address this one as to the systems, we did indicate and give reasonable assurance to Parliament, I think in our 1982 report, that the processes are in place, the overall organization to handle the questions you were aiming at.

Going on to force structure, it strikes us that is absolutely fundamental to the basic decisions made by the military; they have to know what business they are in and what mix of talents, armaments and devices they need to do their job. Force structure is something that is beginning to come into focus, but it has been a long time. As a result of that, you did not know whether you needed to have submarines or whether you needed aircraft. It is absolutely fundamental to all the thinking process of planning for the military; they must have a good focus on what their force structure will be.

The white paper has assisted enormously in bringing much focus to that question. Once they have that in hand, they can make plans based on where they think they should be going.

Mr. Hovdebo: Do you have any comment on that?

Mr. Dewar: I basically agree with what the Auditor General said.

Mr. Hovdebo: I am on duty. I am going to have to go. I hate to leave Alan here by himself, but. . .

The Chairman: Do you have further questions, Mr. Redway, or would you rather keep them for Thursday?

Mr. Redway: Not unless you want to pursue. . . Are you going to pursue today, or on Thursday, the question of the use of Canadian middlemen, the question you raised in chapter 10 of the Auditor General's report, the question you raised last week? Were you going to pursue that this morning?

[Traduction]

On aura peut-être eu l'impression que des erreurs ont été commises, que nous avons manqué de prévoyance, je tiens à dire que je ne souscris pas du tout à ce point de vue. Ce genre de projet appelle inévitablement ce genre d'évolution. Pour ce qui est du projet de guerre électronique, dont il est question ici quelque part, c'était effectivement un prolongement prévu.

Excusez-moi de prendre tout ce temps, monsieur Hovdebo, mais je voulais me servir de cet exemple pour montrer qu'il ne s'agit pas tout simplement d'un problème dû à une planification insuffisante.

M. Hovdebo: Le vérificateur général avait quelques réserves en ce qui concerne cette planification, et notamment à propos de la structure de nos forces armées. Pourriez-vous répondre à ces réserves?

M. Dye: Avant de répondre à cette question, permettez-moi de revenir à la question précédente que vous avez posée. Nous avons donné l'assurance au Parlement, dans notre rapport de 1982, si je ne me trompe, que les dispositifs étaient bien en place et que, de façon générale, l'organisation du ministère devrait maintenant permettre de trouver des solutions aux problèmes dont vous nous avez parlé.

La notion de structure des forces nous paraît être une notion absolument clé de l'ensemble du processus de décision d'une administration militaire; c'est-à-dire qu'elle doit savoir ce qu'elle fait, et quel éventail de talents, d'armements, de systèmes lui sera nécessaire pour accomplir sa mission. Cette notion de structure générale des forces semble en être à ses débuts, et on a attendu assez longtemps pour cela. Cela fait que l'on ne savait pas, par le passé, si l'on aurait besoin de sous-marins ou d'appareils volants. C'est donc une notion absolument fondamentale et essentielle au processus de planification militaire; c'est-à-dire qu'il faut savoir comment évolueront cette composition et cette structure des forces.

Je dois dire que le Livre blanc a été très utile, dans ce sens. Une fois cela défini, on peut planifier en connaissance de cause.

M. Hovdebo: Avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Dewar: Je suis d'accord, en gros, avec ce que le vérificateur général a dit.

M. Hovdebo: Je suis de service ailleurs. Il va falloir que je vous quitte. Je n'aime pas beaucoup laisser Alan tout seul, mais. . .

La présidente: Avez-vous d'autres questions à poser, monsieur Redway, ou voulez-vous les garder pour jeudi?

M. Redway: Non, à moins que vous ne vouliez continuer. . . Allez-vous revenir, aujourd'hui ou jeudi, à cette question du rôle des intermédiaires canadiens, question qui a été abordée au chapitre 10 du Rapport du vérificateur général, et qui a déjà été posée la semaine dernière?

[Text]

The Chairman: We could, or we could call another meeting. I am in the hands of the committee, but it is one to pursue. If by dealing with that we could finish this morning, then it might save some time. Or, if you think some of the other members who are not here at the moment will also want to be involved in that, we could stay with the scheduled plan for Thursday. What is your wish?

Mr. Redway: We might as well go ahead with the questioning relating to the use of Canadian middlemen this morning.

Mr. Dewar, at our last meeting, when we were discussing the issues that the Auditor General raised in chapter 10 of his report, the chairman brought up the issue of the use of Canadian middlemen in purchases. You were about to launch into an explanation, as I understand it. I was not here at that time in the meeting, but perhaps you could start by giving us that explanation now.

Mr. Dewar: I hope that I will not fail to live up to the preview if I do not "launch" into it. Because it is very important that we understand precisely what this system is that we are discussing, I would like to ask Mr. Gillespie, our Chief of Supply, to explain what COLOG is and how we use it. Then we can talk about the exception.

Mr. Boyd will deal with the DSS side of the equation.

Mr. Hovdebo: I have to leave now, Madam Chairman.

Mr. R.D. Gillespie (Chief, Supply, Department of National Defence): The COLOG system, which stands for co-operative logistics, is a U.S. Department of Defense arrangement that some 90 countries, including Canada, use to draw on U.S. Department of Defense support. Through that system, items that are in the U.S. Department of Defense supply system are provided to foreign governments. Those items range from brooms to sophisticated spare parts, which are more the types of things we use it for in Canada.

What it allows us to do is take advantage of the much broader U.S. inventory and the buying power that is associated with it. They are able to respond much more readily in some cases to emergency situations than are we.

* 1210

What we do within our supply system, then, is to code items we know have been available in the U.S. supply system and that may be available through the COLOG arrangement if we were to ask. We have to continually review and update that classification because something that was available through the COLOG system and is indicated as being eligible for the COLOG system may

[Translation]

La présidente: Nous pourrions le faire, mais nous pourrions aussi avoir une autre réunion là-dessus. Je suis à la disposition du Comité pour cela, mais c'est effectivement une question dont il faudra parler. Si d'en discuter ce matin nous permettrait de finir, je pense que ce serait une économie de temps. Mais si vous pensez que certains des membres du Comité qui ne sont pas présents aimeraient participer à cette discussion, je pense que nous pourrions siéger comme prévu jeudi. Qu'en pensez-vous?

M. Redway: Je crois que nous pourrions discuter de cette question des intermédiaires canadiens ce matin.

Monsieur Dewar, à notre dernière réunion, lorsque nous avons abordé le chapitre 10 du Rapport du vérificateur général, la présidente a parlé du rôle des intermédiaires commerciaux canadiens. Vous étiez prêt à vous lancer dans une longue explication, si je ne me trompe. Je n'étais pas là à ce moment-là, mais vous pourriez peut-être alors nous fournir cette explication ce matin.

M. Dewar: J'espère que je serai à la hauteur des espoirs que j'ai suscités, au moment où je m'apprêtais à «me lancer» dans cette explication. Il est en effet très important que nous comprenions de façon très précise comment fonctionne ce système, et pour cela je vais demander à M. Gillespie, le chef de l'approvisionnement, de vous dire ce qu'est le COLOG. Nous pourrions ensuite parler des cas particuliers.

Monsieur Boyd va représenter le côté Approvisionnements et services de cet accord.

M. Hovdebo: Je suis obligé de partir, madame la présidente.

M. R.D. Gillespie (chef, Approvisionnements, ministère de la Défense nationale): Le COLOG, qui est un accord de cologistique, est une entente entre 90 pays, y compris le Canada, et le ministère américain de la Défense, permettant à ces pays de faire appel à l'assistance du ministère américain de la Défense. Grâce à ce système, des puissances étrangères peuvent se servir du système d'approvisionnement du ministère américain de la Défense. Et cela pour des articles qui vont du simple balai à la pièce détachée la plus perfectionnée qui soit, c'est surtout dans ce cas que les Canadiens se prévalent de cette entente.

Cela nous permet donc de profiter des ressources beaucoup plus importantes et des stocks de l'armée américaine. En cas d'urgence, les Américains sont souvent plus rapides, dans leur réaction, que nous ne le sommes.

Ce que nous faisons, c'est que nous donnons un code à toutes ces pièces dont nous avons besoin, pour notre approvisionnement, et dont nous savons qu'elles ont déjà figuré à l'inventaire des stocks américains, pièces que nous pourrions nous procurer grâce à l'entente du COLOG, si cela était nécessaire. Cette classification, cette liste, doit en permanence être révisée et mise à jour, car

[Texte]

not still be available because something may have happened. It may have gone into short supply worldwide. The U.S. may not be able to meet their own demands or they may be concerned about their ability to meet these demands, and it may no longer be available to us or others. Indeed, an item that did not used to be eligible for COLOG may, for some reason, have suddenly become available and we may not yet know about it. So we have an updating system whereby periodically we get new lists from U.S. authorities as to what items are or are not eligible from COLOG.

Other things also change in our equation. Prices offered in the past for COLOG items may have changed. The U.S. may have changed the configuration of a part. It may have two pieces instead of one, for example, or they may be having some kind of quality-control problems or something affecting their parts, which happens from time to time.

The arrangement we use is that DSS puts in place each year general agreements with the U.S. government—standing offers, if you like, against which we can requisition things directly from the U.S. They may have an agreement on CF-18 spares, for example. We then have the flexibility within those standing offers from DSS to draw various items from the U.S. system.

The activity, which the Auditor General has observed upon, arose out of some concern in 1981 where there were significant increases being noticed in our COLOG activity and from a feeling that opportunities were passing by for development of Canadian suppliers in that process. So it was agreed between DND and DSS officials that to ensure that these opportunities to develop Canadian suppliers were addressed, any COLOG requisitions over \$5,000 would be first referred to DSS instead of us going directly to the COLOG system for their review and decision on sourcing. That is what is referred to as the \$5,000 referral program in the report.

During this process we found that some items indeed were available from Canadian sources, and there was some difficulty in dealing with price concerns. First, the price comparisons are very complicated and I will not try to get into that. Secondly, the process is such that once a requisition is given to DSS and a decision is made to procure from the Canadian source, it is only when we receive delivery of the part that we realize the actual price paid.

It became evident during the administration of that activity that, on occasion, we were paying some significant premiums that warranted questioning. Some of those were being raised by our supply managers and were being

[Traduction]

certaines pièces que nous pouvions peut-être nous procurer à une certaine époque grâce à l'entente du COLOG, peuvent très bien, à un autre moment, ne plus figurer dans les stocks. Il se peut que, dans le monde entier, la pièce soit devenue difficile à trouver. Il se peut même que les Américains aient du mal à faire face à leurs propres besoins, ou qu'ils craignent de ne pas en avoir assez, si bien que les autres pays ne pourront évidemment pas l'obtenir. Il peut par contre arriver qu'une pièce qui ne figurait pas sur les listes du COLOG y figure subitement, sans que nous en ayons été avertis. Nous avons donc un système de mise à jour, et nous recevons régulièrement des listes des Américains, indiquant quelles pièces sont ou ne sont pas disponibles.

Il y a aussi un autre élément dont il faut tenir compte, et c'est celui de l'évolution des prix des pièces inscrites au catalogue. Il peut aussi arriver que les Américains aient modifié la conception de telle ou telle pièce, que celle-ci ait été remplacée par deux composantes, ou que les Américains aient des problèmes de contrôle de qualité ou autres, cela arrive.

La façon dont nous procédons est celle-ci: le ministère des Approvisionnements et des Services négocie chaque année des ententes générales avec les Américains, qui sont, si vous voulez, des espèces d'offres permanentes, nous permettant d'obtenir directement des Américains certaines pièces dont nous avons besoin. Cela pourrait par exemple concerner les pièces détachées du CF-18. Ces offres permanentes d'achat du ministère des Approvisionnements et des Services nous donnent une certaine souplesse et marge de manoeuvre.

En 1981, on a remarqué que notre recours au COLOG avait augmenté, et c'est à ce moment-là que le vérificateur général a remarqué qu'on pouvait avoir l'impression que l'on passait alors au Canada à côté de certaines occasions de développement de nos approvisionnements. C'est alors que le ministère de la Défense nationale et celui des Approvisionnements et des Services se sont entendus pour que l'on développe un approvisionnement canadien, et tout contrat d'achat de plus de 5,000\$ devait être signalé au ministère des Approvisionnements et des Services avant que nous ne fassions appel au COLOG. C'est ce dont il est question dans le rapport sous l'expression «\$5,000 Referral Program».

Cela nous a permis alors de constater que certaines de ces pièces pouvaient être achetées au Canada, mais alors s'est posée la question du prix. Cette question de la comparaison des prix est complexe, je ne vais pas entrer dans les détails. Ensuite, la procédure est telle que, lorsque nous passons commande au ministère des Approvisionnements et des Services, et que celui-ci décide ensuite de s'adresser à un fournisseur canadien, nous ne connaissons exactement le prix payé qu'au moment de la livraison.

Il est alors devenu évident, dans certains cas, que les prix exigés étaient parfois excessifs. Les directeurs de l'approvisionnement nous l'ont signalé, et l'ensemble de la question a été mis à l'étude. C'est à ce moment-là que

[Text]

flagged for review. It was at this point that the Auditor General arrived upon the scene and observed how widespread this activity was.

Without going into price, I can summarize our conclusions. We indeed recognize that there is a need to review the system, and we have already taken a number of actions to ensure that all items get careful review from a value-for-money point of view.

* 1125

In June of this year we agreed with DSS that the \$5,000 threshold was too low, and that has been increased to \$20,000. We ensure that all items that may be available from COLOG are identified as such now. When we send a requisition to DSS we flag it that this item may be available from COLOG, and we also indicate to DSS what the last known price was. That does not necessarily mean it is the current price, but it gives them a guideline. We are also forwarding to DSS on a regular basis a complete list of what is available from COLOG. That allows them to do better, after-the-fact vetting, if you like, of items for which they may be able to find a Canadian source.

We also have a project in place within DND to ensure that our own information is as up to date as possible. We are reviewing our entire list, our classification of items, if you like, to make sure all items that are available from COLOG, or are eligible for COLOG procurement, are coded as such, and those that are not are cleansed from the system.

That covers the background with respect to what COLOG is and how we administer it, and if you wish to talk about prices, I would defer to DSS.

The Chairman: Mr. Redway's question was specifically on the use of Canadian middlemen, and how this drives up prices, if it does.

Mr. Boyd: Madam Chairman, as Mr. Gillespie just summarized, there are three ways in which the COLOG system can be bypassed, if you like. One would be that the information supplied by the United States government to DND. . . It is not up-to-the-minute information, so there could be something of a delay in the requisition-end information being up to date. So when the requisition arrived in DSS, we would have no prior knowledge that it was available through the COLOG system.

The second one is simply that the COLOG system cannot respond. It does not have the stock, and the

[Translation]

le vérificateur général est intervenu, pour décrire l'ampleur du phénomène.

Sans entrer dans le détail des prix, je vais résumer nos conclusions. Nous reconnaissons en effet qu'il convient de réexaminer le système, et nous avons déjà pris un certain nombre de mesures afin que tous les éléments soient étudiés aux fins de l'optimisation des ressources.

En juin de cette année, nous avons convenu avec le MAS que le seuil de 5,000\$ était trop bas et qu'il fallait le porter à 20,000\$. A l'heure actuelle, nous veillons à ce que tous les articles qui peuvent être obtenus par l'intermédiaire du système COLOG soient identifiés en tant que tels. Lorsque nous envoyons une commande au MAS, nous signalons que l'article peut peut-être être obtenu grâce au système COLOG, et nous précisons également quel était le prix aux dernières nouvelles. Cela ne signifie pas forcément que le prix est demeuré le même, mais cela permet tout de même d'avoir une idée générale. Nous envoyons par ailleurs régulièrement au MAS la liste exhaustive de ce qui peut être obtenu grâce au système COLOG. Cela permet aux gens du ministère de faire une meilleure vérification après coup des articles qu'il serait peut-être possible d'obtenir auprès d'une source canadienne.

Nous avons par ailleurs instauré un programme conjointement avec le ministère de la Défense nationale pour veiller à ce que nos renseignements soient aussi à jour que possible. Nous sommes en train de revoir toute notre liste, toute la classification des articles, si vous voulez, pour être bien certains qu'ils peuvent tous être obtenus à partir du système COLOG ou du moins qu'ils pourraient l'être, et ils sont tous codés à cet effet. Ceux qui ne sont pas admissibles au système d'achat COLOG sont supprimés du système.

Voilà donc la situation pour ce qui est du système COLOG et de la façon dont nous l'administrons. Si vous voulez par contre parler des prix, je demanderais aux représentants du MAS de vous renseigner.

La présidente: La question de M. Redway portait sur le recours à des intermédiaires canadiens et sur la façon dont cela influe sur les prix.

M. Boyd: Madame la présidente, comme vient de l'expliquer M. Gillespie, il y a trois façons de contourner le système COLOG, si vous voulez. Premièrement, les renseignements fournis par le gouvernement américain au ministère de la Défense nationale. . . Il ne s'agit pas de renseignements tout à fait à jour, et il se pourrait donc qu'il y ait un certain décalage du côté des renseignements à l'étape de la commande. Il arrivait que lorsqu'on recevait une commande au MAS, nous ne savions pas que l'article demandé pouvait être obtenu par l'intermédiaire du système COLOG.

Deuxièmement, le système COLOG ne peut pas toujours réagir. Il ne comporte pas de réserves, et souvent,

[Texte]

requirements are needed urgently, and these are also referred to in Mr. Dye's report.

The third mechanism for bypass is the \$5,000 referral program, and we have taken steps to tighten up the procedures with each one of these to make sure we use COLOG when it is useful and available to us.

When an item comes into one of our purchasing units, and it just appears. . . One of the items referred to is a coupling with a part number. Unless there is other information given, it is difficult for our buyers to determine who the original manufacturer of that equipment is, or where it can be sought. So the so-called middlemen provide an important function in seeking out and obtaining these parts for us.

Also, it must be understood that what we are talking about now in many, many cases—in fact in most cases—is replacement parts for military equipment that may be 20 years old, long since out of production, and very, very difficult to support. The original supplier would have ceased production of spare parts, would have gone to others, so the middlemen perform the role of seeking out these sources of supply for us to determine where they can get the parts from.

The alternative would be for us to have and maintain that kind of expertise internally in DSS, and our view is that it would be, for practical purposes, impossible to do or prohibitively expensive.

• 1130

The mark-ups the middlemen charge are governed by DSS profit policy and, generally speaking, less than 10% profit would be earned by them. It is subject to audit at any time by our Audit Service Bureau.

Mr. Redway: Can we hear from the Auditor General on that?

Mr. Dye: We are very pleased with the reaction of the two departments in terms of improving their communication. Fundamentally we thought it was a communication problem. There is an opportunity to use the system intelligently. If the information was not there for people to act on, perhaps there was an automatic response to the \$5,000 limit.

We wound up not increasing Canadian content, but increasing the cost to Canadian taxpayers. It strikes me that the testimony today—we will follow this up as usual—is that the right things have been done to correct the perceived problems.

I was intrigued with the comment about the 10% profit policy given the wide swings between what we thought

[Traduction]

on a besoin d'un produit de façon urgente. Le rapport de M. Dye fait état de cela.

Le troisième mécanisme que l'on peut utiliser pour contourner le système est le «\$5,000 Referral Program», et nous avons justement pris des mesures pour resserrer les procédures dans chacun de ces cas afin de veiller à ce que l'on se serve du système COLOG lorsque cela est pratique et possible.

Lorsqu'un article arrive dans une de nos unités d'achats, et qu'il semble. . . Il a justement été question d'un couplage avec un numéro de pièce. A moins que d'autres renseignements ne soient fournis, il est difficile pour nos acheteurs de savoir qui a fabriqué la pièce et où on peut en obtenir d'autres. Les intermédiaires, qui peuvent chercher et obtenir ces pièces pour nous, jouent donc un rôle très important.

D'autre part, il ne faut pas oublier que dans de très nombreux cas—dans la quasi-totalité des cas, d'ailleurs—il est question de pièces de matériel militaire vieux peut-être de 20 ans, que l'on ne produit plus, et qui sont donc très difficiles à maintenir en état. Souvent, le fournisseur original aura arrêté de produire des pièces de rechange, et ce sont donc les intermédiaires qui s'occupent de chercher d'autres sources d'approvisionnement pour nous.

La seule autre solution ce serait que nous ayons un service parallèle au sein du MAS, mais selon nous, sur le plan pratique, ce serait presque impossible à faire ou alors le coût serait prohibitif.

Les majorations fixées par les intermédiaires sont régies par les lignes directrices du MAS en matière de profit et, règle générale, le profit est inférieur à 10 p. 100. Notre Bureau des services de vérification peut les vérifier à tout moment.

M. Redway: Le vérificateur général pourrait-il nous dire quelque chose là-dessus?

M. Dye: Nous sommes très heureux de la réaction des deux ministères sur le plan de l'amélioration de leur communication. Nous étions convaincus que c'était surtout un problème de communication. Il est tout à fait possible d'utiliser le système intelligemment. Si les renseignements n'étaient pas là pour que les gens réagissent en conséquence, alors peut-être qu'il y avait une réaction automatique à la limite des 5,000 dollars.

Au bout du compte, on n'a pas augmenté le contenu canadien, mais plutôt le coût que devaient payer les contribuables canadiens. Si je me fie aux témoignages que nous avons entendus aujourd'hui—nous allons bien sûr, comme à l'habitude, faire le travail de suivi—les mesures opportunes ont été prises pour corriger les problèmes qu'on avait décelés.

J'ai été intrigué par le commentaire au sujet des lignes directrices en vertu desquelles les profits ne devraient pas

[Text]

might be cost and what the eventual price was. The enforcement of a 10% profit limit is news to us.

Mr. Redway: Is the 10% profit limit part of what you indicated before? DSS has the right to roll back profits.

Mr. Boyd: Yes.

Mr. Redway: You go in on a regular basis and audit these people.

Mr. Boyd: No, it is not on a regular basis. By the Defence Production Act we have the right to redetermine prices and profits before, after and during the course of the contract. We do it and all our suppliers know it. We do it on a random discretionary basis. If we had reason to believe excess profits were being earned, we would perform that audit and order the profit over and above what our profit policy allows rolled back.

Mr. Redway: In the cases the Auditor General has identified, have you actually audited them and rolled back the prices?

Mr. Boyd: No.

Mr. Redway: Do you intend to do that?

Mr. Boyd: On the cases the Auditor General identified, at the moment we are getting the facts. He has identified the price quoted in the inventory records as the price that might be available to us if we draw that part out of the inventory or if it is available.

We have determined the price actually paid for the component by our middleman or the distributors with whom we deal. We determine how much profit he has made and this profit is measured as a percentage of the cost to the middleman.

We do not have the right to go to U.S. suppliers and determine if they are charging the Canadian middleman excessive prices. All we can do is determine whether the price charged to the middleman is the price charged to all other customers by that particular American supplier or foreign supplier in the conduct of his normal business. We do that.

Mr. Redway: As I understood the Auditor General's comments—correct me if I am wrong—in many instances in the course of your work you actually saw invoices that originated in the States and were drastically lower than the charge to the department. The goods had travelled directly from the supplier to the department without ever passing through the hands of the middleman. Is that correct?

Mr. Dye: I am going to ask David Rattray to answer. I thought they were Canadian invoices, but he can be more explicit. I have not concluded, but we have looked at the idea of looking at third-party suppliers—

[Translation]

dépasser 10 p. 100, étant donné les très grands écarts qui ont été constatés entre les coûts que nous avions prévus et les prix finaux. Nous ignorions que les profits ne devraient pas dépasser 10 p. 100.

Mr. Redway: Cette limite de 10 p. 100 pour les profits fait-elle partie de ce dont vous parliez tout à l'heure? Le MAS a le droit de baisser les profits.

Mr. Boyd: Oui.

Mr. Redway: Vous faites des vérifications régulières auprès de ces gens.

Mr. Boyd: Non, cela ne se fait pas de façon régulière. La Loi sur la production de défense nous autorise à réviser les prix et les profits avant, pendant et après l'exécution du contrat. Nous le faisons, et nos fournisseurs le savent. Nous faisons des vérifications ponctuelles discrétionnaires. Cependant, si nous avions des raisons de croire que dans un cas ou un autre les profits étaient excessifs, nous ferions la vérification et nous exigerions la restitution du profit excédentaire.

Mr. Redway: Dans les cas que le vérificateur général a identifiés, y a-t-il véritablement eu vérification et réduction des prix?

Mr. Boyd: Non.

Mr. Redway: Comptez-vous faire le nécessaire?

Mr. Boyd: Pour ce qui est des cas que le vérificateur général a identifiés, à l'heure actuelle nous n'en sommes qu'au rassemblement des données. Il nous a donné le prix qui figure dans les dossiers d'inventaire et que nous aurons peut-être à payer si nous obtenons cette pièce dans la réserve ou si elle est disponible.

Nous avons déterminé le prix véritablement payé pour la pièce par nos intermédiaires ou par les distributeurs avec lesquels nous traitons. Nous déterminons le profit réalisé par eux et ce profit est mesuré en tant que pourcentage des coûts que doit payer l'intermédiaire.

Nous n'avons pas le droit d'aller rendre visite à des fournisseurs américains pour déterminer si les prix qu'ils imposent aux intermédiaires canadiens sont ou non excessifs. Tout ce que nous pouvons faire, c'est déterminer si le prix demandé à l'intermédiaire est le même que celui que le fournisseur américain ou autre impose à tous ses autres clients. C'est cela que nous faisons.

Mr. Redway: Si j'ai bien compris le vérificateur général, et vous me corrigerez si j'ai tort, dans de nombreux cas vous avez vu des factures, établies aux États-Unis, sur lesquelles les prix étaient de beaucoup inférieurs à ceux figurant sur la note envoyée au ministère. Les produits étaient passés directement du fournisseur au ministère sans qu'un intermédiaire n'ait à intervenir. C'est bien cela, n'est-ce pas?

Mr. Dye: Je demanderai à M. David Rattray de répondre. J'avais l'impression qu'il s'agissait de factures canadiennes, mais il est plus au courant que moi. Je n'ai encore rien décidé, mais nous avons songé à regarder du côté de tiers fournisseurs. . .

[Texte]

Mr. Redway: Do you mean auditing third-party suppliers?

Mr. Dye: I mean going in to look at their records. I am doubtful if it would be appropriate for me to go in and determine whether the best price was obtained from a private sector supplier when it is under a competitive bid situation. The best price wins. We have not taken any action in that area.

• 1135

Now DSS have a department, the Audit Services Bureau, who are quite capable. They have a very good record in contract review. I think we have been talking about the possibility of their looking at the 10%. If I understand the policy, it is a 10% policy with respect to the Canadian cost. I do not have a lot of personal information but perhaps Mr. Hopwood, who is the man who knows this things inside and out, can give you a better answer than I can.

Mr. Tom Hopwood (Director, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): I do not know if I can claim to know it inside out, but I would be happy to provide some comments on the question of the prices. There are probably three or four different ways that prices can be increased by going the alternate route as opposed to going directly through COLOG.

Part of the price would be the price the middle man is charging, his mark-up or his cost of doing business. Then, in addition, there may be costs associated with buying smaller quantities than the U.S. military would buy and therefore those would be reflected in a higher price. I suppose a third option would be that there may in fact be other agents or middlemen involved in the chain from the original supplier to Canada. So as Mr. Dye has indicated, we did not follow that chain down through the various levels to determine exactly where the price increases occurred.

I should say that the results we reported were based on a sampling process we did. We identified, out of our sample, a number of items, as Mr. Gillespie has indicated, that were coded as COLOG available, that could have been bought through the COLOG process, and in fact were not. From that we then sorted those into two categories. First are items that were bought to meet urgent operational requirements, which is the kind of instance that Mr. Boyd is referring to, where it is simply not available through COLOG and there is an urgent operational requirement in Canada that has to be satisfied. We have reported those separately at the end of our chapter.

The other category of item concerns items that, as we and the department have acknowledged, should have been bought off COLOG but were not. The forecast we put forward, of \$10 million, as the increased cost of doing that, is based on a statistical estimate. In fact we reported the lower end of the statistical estimate just to be

[Traduction]

M. Redway: Vous envisageriez de faire des vérifications chez ces tiers fournisseurs?

M. Dye: D'examiner leurs dossiers. Je doute qu'il serait approprié que je me présente et que je détermine si le meilleur prix a été obtenu auprès d'un fournisseur du secteur privé, s'il y a des problèmes sur le plan concurrentiel. C'est le meilleur prix qui l'emporte. Nous n'avons pas pris de mesures dans ce domaine.

Le MAS s'est doté d'un Bureau des services de vérification qui est très capable. Il a jusqu'ici fait un très bon travail d'examen de contrat. Il me semble qu'il a déjà été question de demander à ce bureau d'examiner l'histoire des 10 p. 100. Si j'ai bien compris les lignes directrices, cette règle des 10 p. 100 s'applique aux coûts canadiens. Je ne dispose pas de beaucoup de renseignements là-dessus, mais M. Hopwood, qui connaît tout cela par coeur, pourrait sans doute vous donner une réponse plus complète.

M. Tom Hopwood (directeur, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Je n'irai pas jusqu'à dire que je connais tout cela par coeur, mais je me ferai un plaisir de dire quelques mots au sujet des prix. Il existe sans doute trois ou quatre façons d'augmenter les prix si l'on ne passe pas directement par le système COLOG.

Une partie du prix correspondrait au prix demandé par l'intermédiaire, et comprenant sa majoration et ses coûts. Il faudrait peut-être ensuite ajouter à cela les coûts que suppose l'achat de quantités plus petites que celles que commanderaient les militaires américains. Troisièmement, il pourrait y avoir d'autres agents ou intermédiaires qui interviennent dans la chaîne à partir du fournisseur original qui livre au Canada. Comme M. Dye l'a expliqué, nous n'avons pas examiné tous les maillons de cette chaîne pour déterminer exactement à quel niveau les prix ont augmenté.

Il conviendrait par ailleurs de souligner que les résultats que nous avons obtenus proviennent d'un échantillon. Comme l'a expliqué M. Gillespie, notre échantillon comportait un certain nombre d'articles codés comme pouvant être obtenus par l'intermédiaire du système COLOG et un certain nombre d'articles qui ne l'étaient pas. Nous en avons ensuite fait le tri pour les classer dans deux catégories: premièrement, les articles achetés pour répondre à des besoins opérationnels urgents, du genre de ceux dont M. Boyd a parlé, et qu'il n'est tout simplement pas possible d'obtenir par l'intermédiaire du système COLOG. Ces articles sont répertoriés séparément à la fin du chapitre.

L'autre catégorie correspond aux articles qui, selon nous et selon les responsables du ministère, auraient dû être achetés par l'intermédiaire du système COLOG, mais ne l'ont pas été. Nos prévisions, qui chiffrent à 10 millions de dollars ce que cela coûte, s'appuient sur des approximations statistiques. D'ailleurs, nous avons voulu

[Text]

conservative. We took into account, to the extent that we could, all additional costs such as freight and handling and taxes and so on, and arrived at what we thought was a fairly reasonable or a fairly conservative estimate of the increases associated with doing that.

So I guess to answer the question, we did not follow the trail right down to the original source to identify all the possible sources of increase in cost; we simply noted and discussed with departmental officials what the increases were and arrived at an agreed upon level.

Ms Wyman: Mr. Redway and Madam Chairman, I would not like to leave this discussion on the understanding that we agree with the number the Auditor General has identified. I think, as Mr. Gillespie and Mr. Dewar and Mr. Boyd, have pointed out, directionally we agree that there is room for improvement in the way we administer, and when we choose to go with Canadian source and when we choose to go with COLOG. Clearly we are trying to tighten up our procedures there and to understand the possibilities of paying a premium in going for Canadian sources and the way we do that.

However, I think it is important to understand that the methodology used here took a lot of speculation and imputing. You only know what the COLOG price is once you put the order and you get the bill, so you always have to guess and make judgments of what the Canadian price would be versus what the COLOG price might be. There is a lot of "might be's" and speculation in here. To sum up my comment, yes, we acknowledge that we need to improve our procedures, improve communication and get a better understanding of where we might be paying premiums. On the other hand we do not necessarily accept the number in the Auditor General's report because in that kind of a calculation you are dealing in the world of might have been's and not in the world of absolutes.

Mr. Redway: Getting back to the world of absolutes, on these items that the Auditor General identified, which you are now checking on, I take it that in the event you find there is a profit margin in excess of 10%, is it your intention to recover that.

Mr. Boyd: Madam Chairman, it would be our intention to look at it in the context of our total business with our supplier. When we do these kinds of discretionary audits we take into account that there may be some losses and some gains, so we would do an evaluation to determine what was the total profit earned by that supplier on a particular contract, taking into account a lot of different items.

[Translation]

être conservateurs et c'est pourquoi nous n'avons fait état que du seuil inférieur. Nous avons, dans la mesure du possible, tenu compte de tous les coûts supplémentaires, correspondant par exemple au fret, à la manutention, aux taxes, etc., de façon à en arriver à une évaluation assez raisonnable et plutôt conservatrice des augmentations que cela supposerait.

En réponse à votre question, donc, nous n'avons pas vérifié tous les maillons de la chaîne jusqu'à la source originale pour identifier toutes les sources possibles d'augmentation de coût. Nous nous sommes contentés de relever les augmentations et d'en discuter avec les responsables du ministère pour ensuite nous entendre avec eux sur un certain seuil.

Mme Wyman: Monsieur Redway, madame la présidente, je ne voudrais pas que vous ayez l'impression que nous sommes d'accord avec le chiffre énoncé par le vérificateur général. Comme l'ont souligné MM. Gillespie, Dewar et Boyd, nous convenons que nos méthodes d'administration laissent encore à désirer, et qu'il y a encore des problèmes lorsque nous optons pour une source canadienne et pour le système COLOG. Nous sommes en train d'essayer de resserrer nos procédures et de comprendre que, lorsqu'on opte pour des sources canadiennes, il est possible qu'on ait à payer un supplément.

Je pense cependant qu'il importe de comprendre que la méthode utilisée a demandé beaucoup de spéculations et de travail. On ne sait quel est le prix lorsqu'on fait appel au système COLOG que lorsque la commande est envoyée et que la facture arrive. C'est pourquoi il faut toujours essayer de deviner quel sera le prix canadien par opposition au prix qu'on pourrait obtenir avec le système COLOG. Il y a beaucoup de «peut-être que» et de spéculations. En résumé, nous reconnaissons qu'il nous faut améliorer nos procédures, notre communication et notre compréhension de ce que nous payons peut-être en plus. D'un autre côté, nous n'acceptons pas forcément le chiffre qui figure dans le rapport du vérificateur général, car ce genre de calcul relève du monde des «peut-être que» et non pas de celui de l'absolu.

M. Redway: Pour en revenir au monde de l'absolu et aux questions identifiées par le vérificateur général et que vous êtes en train d'examiner, si j'ai bien compris, si vous constatez que la marge de profit dépasse 10 p. 100, vous avez l'intention de récupérer la différence. C'est bien cela, n'est-ce pas?

M. Boyd: Madame la présidente, nous examinerions cela dans le contexte de l'ensemble de nos transactions avec le fournisseur. Lorsque nous faisons ce genre de vérification discrétionnaire, nous gardons à l'esprit qu'il se peut qu'il y ait certaines pertes et certains gains. Par conséquent, nous faisons une évaluation pour déterminer le profit total du fournisseur pour un contrat donné, en tenant compte de quantités vraiment différentes.

[Texte]

Mr. Redway: Do you think on some of the items that a contractor may have charged only 5% profit?

Mr. Boyd: He might have.

Mr. Redway: But not likely.

Mr. Boyd: We have to get the facts.

Mr. Redway: In the event then that the total profit picture of a particular supplier is in excess of 10%, it is your intention to go in and recover. Is that correct?

Mr. Boyd: Unless the increase can be justified. There is clearly an area of discretion. We look at total business. We look at several years' business, and then we apply the policy.

Mr. Redway: We started off looking at one item, then we looked at the total contract, or whatever you referred to it as, and now we are looking at several years. Are you going to wait until these people pass away or their companies are wound up before you go back and do this recovery effort?

Mr. Boyd: No. If there are excess profits being made we will take steps to re-examine the price, but I cannot speculate. We do not do it on an item-by-item basis.

Mr. Redway: What do you do? What is the basis on which you do it?

Mr. Boyd: That is what I explained earlier. If we believe excess profits have been made, we will audit that contract—

Mr. Redway: Yes, on what basis?

Mr. Boyd: On the basis of the DSS profit policy—

Mr. Redway: But how does that apply? It does not apply to one item you say. It does not apply to the contract, and it might never apply to the lifetime of your operations with that supplier.

Mr. Boyd: It might apply to several years, but the profit policy is not as simple as saying we add 5% on this, or 10% on this, or 12% on that.

Mr. Redway: There is a lot of discretion in this, that is what you are saying.

Mr. Boyd: There are a lot of factors.

Mr. Redway: Whose discretion is it? Is it yours?

Mr. Boyd: There are a lot of factors.

Mr. Redway: Whose discretion is it? Who exercises his discretion, and is there some sort of rationale on how it is exercised?

[Traduction]

M. Redway: Pensez-vous que pour certains articles l'entrepreneur ne réalisait qu'un profit de 5 p. 100?

M. Boyd: C'est possible.

M. Redway: Mais peu probable.

M. Boyd: Il nous faut obtenir les données nécessaires.

M. Redway: S'il s'avère dans l'ensemble qu'un fournisseur donné réalise des profits supérieurs à 10 p. 100, vous avez l'intention de récupérer la différence. C'est bien cela, n'est-ce pas?

M. Boyd: A moins que l'augmentation puisse être justifiée. Il y a tout un aspect discrétionnaire. Il nous faut examiner l'ensemble des transactions. Nous examinons les dossiers correspondant à plusieurs années, et nous appliquons ensuite les lignes directrices.

M. Redway: Au départ, il était question d'un seul article, plus d'un contrat dans son ensemble, et maintenant vous parlez d'étudier la situation sur plusieurs années. Allez-vous attendre que ces gens meurent ou que ces sociétés ferment boutique avant d'essayer de récupérer cet argent?

M. Boyd: Non. Si des profits excessifs sont réalisés, nous ferons le nécessaire pour réexaminer les prix, mais je ne peux pas préjuger des résultats que cela donnera. Nous ne faisons pas cela pour chaque article.

M. Redway: Que faites-vous? Sur quoi vous appuyez-vous?

M. Boyd: C'est ce que j'ai expliqué tout à l'heure. Si nous pensons que des profits excessifs ont été réalisés, alors nous vérifierons le contrat. . .

M. Redway: Oui, mais en fonction de quoi?

M. Boyd: En fonction des lignes directrices du MAS en matière de profit. . .

M. Redway: Mais comment ces lignes directrices s'appliquent-elles? Vous dites qu'elles ne s'appliquent pas à un seul article, qu'elles ne s'appliquent pas à un contrat et qu'il se pourrait même qu'elles ne s'appliquent jamais à l'ensemble de vos transactions avec un fournisseur.

M. Boyd: Cela s'appliquerait peut-être à plusieurs années, mais les lignes directrices en matière de profit ne peuvent pas se résumer à dire qu'il faut ajouter 5 p. 100 pour ceci 10 p. 100 pour cela ou 12 p. 100 pour autre chose.

M. Redway: Ce que vous dites, c'est que tout cela est discrétionnaire.

M. Boyd: Il y a de nombreux facteurs qui interviennent.

M. Redway: De quel pouvoir discrétionnaire parlez-vous? Du vôtre?

M. Boyd: Il y a de nombreux facteurs.

M. Redway: Cela se fait à la discrétion de qui? Qui est doté de ce pouvoir discrétionnaire, y a-t-il des règles régissant la façon dont celui-ci est utilisé?

[Text]

Mr. Boyd: The rationale is contained in the DSS policy manual.

Mr. Redway: How thick is that?

Mr. Boyd: We can send you an explanation if you like.

Mr. Redway: I would like that.

Mr. Boyd: It is complex. I would not want to mislead you into thinking it is simple.

Mr. Redway: Here I am looking forward to all sorts of recoveries here, and you are disappointing me.

Mr. Boyd: I think one of the points we should make is, the price quoted as the U.S. price is not a price in the sense that it is an Eaton's catalogue price that you can be assured you will actually pay. It is not like an offer.

It is a value attributed to that part when it is there in the United States military department's inventory. It might have been achieved when the United States military department bought hundreds of that item. We do not know the circumstances under which that price was achieved. What we actually pay is the price prevailing at the time of shipment, plus all the usual ad-ons for taxes, duties, and so on.

Mr. Redway: In your experience under this policy and this legislation, how many times has DSS gone in and recovered excess profit?

Mr. Boyd: I could not tell you offhand.

Mr. Redway: Have they ever done it?

Mr. Boyd: Oh yes, yes we have.

Mr. Redway: Could you tell us how frequently it is done, or could you provide us with that material?

Mr. Boyd: I can undertake to do that.

Mr. Redway: Thank you.

The Chairman: I am puzzled by the fact that the DSS officials say they have a 10% maximum profit policy but that the Auditor General has not heard of it. I believe you said it was in the DSS policy manual, but then you say also, well, it is not really 10%, there are many other factors. I wonder if the Auditor General could tell us exactly what information has been available to him on this profit policy.

Mr. Dye: Madam Chair, all the regulations and policies of the department are available to us. It just seemed to slip our notice on this particular audit. I think there is real opportunity here for the Audit Services Bureau to be fairly aggressive if indeed there is some abuse—and I am not suggesting there is. However, if there is an opportunity here for recovering a significant sum for the Canadian taxpayers at a lower cost than the audit itself,

[Translation]

M. Boyd: Ces règles sont contenues dans le Manuel de lignes directrices du MAS.

M. Redway: Ce document est épais de combien?

M. Boyd: Nous pourrions vous envoyer une explication si vous voulez.

M. Redway: Cela me ferait plaisir.

M. Boyd: C'est complexe. Je ne voudrais pas que vous ayez l'impression qu'il s'agit de quelque chose de simple.

M. Redway: Je m'imaginais qu'on voulait récupérer toutes sortes d'argent, et voici que vous me décevez.

M. Boyd: Il conviendrait je pense de souligner quelque chose: le prix américain n'est pas un prix ferme, comme ce que l'on peut retrouver dans un catalogue Eaton, par exemple, et dont vous pouvez être sûr. Ce n'est pas comme s'il s'agissait d'une offre.

Il s'agit d'une valeur attribuée à la pièce lorsqu'elle figure dans l'inventaire des Services militaires américains. C'est peut-être une valeur qui a été fixée lorsque les États-Unis ont acheté l'article par centaines. Nous ne savons pas dans quelles circonstances le prix a été fixé. Ce que nous payons, c'est le prix en vigueur lors de la livraison auquel il faut ajouter les taxes, les frais de douane, etc.

M. Redway: Pourriez-vous nous dire, en vous appuyant sur votre propre expérience, combien de fois le MAS a récupéré des profits excédentaires en vertu de ces lignes directrices et de cette loi?

M. Boyd: Je ne saurais vous le dire?

M. Redway: Cela s'est-il déjà vu?

M. Boyd: Oui.

M. Redway: Pourriez-vous nous dire combien de fois, ou bien vous serait-il possible de nous communiquer la réponse plus tard?

M. Boyd: Je veux bien le faire.

M. Redway: Merci.

La présidente: Cela m'intrigue que les hauts fonctionnaires du MAS déclarent qu'ils ont des lignes directrices fixant à 10 p. 100 le profit maximal alors que le vérificateur général n'est pas du tout au courant. Il me semble vous avoir entendu dire que cela figure dans le Manuel de lignes directrices du MAS, mais vous avez également précisé que ce n'était pas 10 p. 100 ferme, et qu'il y avait toutes sortes de facteurs qui intervenaient. Le vérificateur général pourrait-il nous dire quels renseignements lui auraient été fournis relativement à ces lignes directrices en matière de profit?

M. Dye: Madame la présidente, tous les règlements et lignes directrices du ministère sont mis à notre disposition. Il semblerait que cela nous ait tout simplement échappé lors de la dernière vérification. Je pense que ce serait une bonne occasion pour le Bureau des services de vérification d'être plutôt agressif, s'il y a bel et bien eu des abus—mais je ne dis pas qu'il y en a eu. Cependant, s'il était possible grâce à ce mécanisme de

[Texte]

my suggestion is there is good activity there for the Audit Services Bureau. They have a new director and I am sure they are keen and rearing to go and here is an opportunity. We could follow up later.

• 1145

Mr. Redway: We will turn it into a collection agency.

Mr. Dye: I am not suggesting that is what they should be doing, but if there has been an abuse of the policy, which I do not happen to have in front of me, then it should be corrected.

The Chairman: There are a few examples that the Auditor General has provided us of very large figures which do not seem to fit. For instance, there was the Auditor General's exhibit 10.2, first to a butterfly valve where the COLOG price was \$912.42, the actual price paid was \$8,613. That is an increase of 844%. Is that one where you are looking for a recovery?

Mr. Boyd: We are looking to get the facts, Madam Chairman, if I may. And if I may I would like to correct an impression which has been depicted. My earlier statement was that in dealing with these middlemen their profit earned, as calculated in the laid down costs, would be 10% or less than 10%. That does not mean that all DSS contracts have a 10% profit applied to them. Profit is calculated, according to risks and other factors to determine what profit is applied.

Mr. Redway: But that is all written down. All these facts are written down and appear in the manuals you are going to send us.

Mr. Boyd: That is all in the policy manuals, that is right.

Now, the information available to us regarding the butterfly valve is being checked by our officials to determine what the facts are. What we do know is that this particular price refers to 1973, I believe it is, and refers to a butterfly valve that was different from the one we actually bought. That does not explain the 844% increase because it clearly would give you a guide to what you would pay for a C-130 butterfly valve, but this one that was priced was priced in 1973 and it is a different one from the one we actually supplied to the Canadian forces airplanes. Each one of those will have some kind of an explanation or rationale that you have to get to the bottom of before you make the judgment that what you see is what you get.

The Chairman: Let me ask two further questions, first on COLOG. You know, I am amazed at the suggestion that you order something and you do not find out the price until it is actually delivered. Could the current price not be checked even by telephone? Why does it have to be

[Traduction]

récupérer des sommes d'argent considérables pour les contribuables canadiens et pour un coût inférieur à celui d'une vérification, alors il me semble que ce serait une bonne chose que le Bureau des services de vérification s'en occupe. Il a un nouveau directeur et je suis certain que toute l'équipe est montée et qu'elle se sent d'attaque. C'est l'occasion rêvée. Nous pourrions alors assurer le suivi plus tard.

M. Redway: Nous offrirons une agence de recouvrement.

M. Dye: Je ne dis pas que c'est cela que devrait faire le Bureau, mais s'il y a eu des abus, bien que je n'en aie pas la preuve, alors il faudrait redresser les choses.

La présidente: Le vérificateur général nous a fourni quelques exemples de très gros montants qui ne cadrent pas. Par exemple, il y a l'article 10.2: il est question d'une vanne papillon pour lequel le prix COLOG était de 912,42\$ alors que le prix réellement payé s'élevait à 8,613,00\$, soit une augmentation de 844 p. 100. Est-ce là un exemple de produit pour lequel vous allez récupérer quelque chose?

M. Boyd: Madame la présidente, nous essayons de vérifier les faits. Peut-être que nous ne nous sommes pas très bien compris. Ce que j'ai dit tout à l'heure c'est que pour ce qui est de ces intermédiaires, leur profit, calculé à partir de leurs coûts, devrait s'élever à 10 p. 100 au moins. Cela ne veut pas dire qu'il y a un profit de 10 p. 100 pour l'ensemble des contrats du MAS. Le profit est calculé en fonction des risques et d'un certain nombre d'autres facteurs qui interviennent.

M. Redway: Mais tout cela est couché sur papier. Tout cela figure noir sur blanc dans les manuels que vous allez nous envoyer.

M. Boyd: En effet, tout cela est contenu dans les manuels de lignes directrices.

Pour ce qui est des renseignements concernant la vanne à papillon, les hauts fonctionnaires du ministère sont en train de se renseigner pour voir ce qui s'est passé. Nous savons déjà que ce prix remonte, je pense, à 1973 et correspond à une vanne papillon différente de celle que nous avons achetée. Cela n'explique pas l'augmentation de 844 p. 100, mais cela donne une idée de ce que vous payeriez pour une vanne à papillon de type C-130. Quoi qu'il en soit, ici, le prix utilisé est celui de 1973 et la vanne est différente de celle qui a été livrée pour les avions des forces canadiennes. C'est pourquoi je dis que dans chaque cas il faudra obtenir des explications et des renseignements avant de pouvoir trancher sur la situation.

La présidente: Permettez-moi de vous poser encore deux questions. Ma première portera sur le système COLOG. Je n'en reviens pas que vous commandiez quelque chose et que vous n'en découvriez le prix que lorsque l'article est livré. Ne serait-il pas possible de

[Text]

buying a pig in the poke? Then my other question is about agents. Are agents registered? Are there any standards, or can anyone just take an office on Sparks Street, put a phone on the desk and proceed to make this kind of large profit?

Mr. Boyd: Madam Chairman, the answer to your second question is no.

The Chairman: Agents are not registered.

Mr. Boyd: The agents are not registered, nor can anyone just open an office in downtown Ottawa and put in a phone and receive contracts. Anyone who sets himself up in that business would have to apply to be source-listed with DSS and would have to satisfy the criteria that goes along with source-listing, which may include the need to demonstrate that the distributor had an agreement with particular manufacturers to supply and distribute their products. Those kinds of checks would be put in place before we would do business with them.

• 1150

Mr. Healey: Madam Chairman, on the first part of your question, it depends, in the United States, on whether the particular piece is in inventory or not. If it happens to be in inventory, you can get an indication of the price. But if it is an order that is yet to be placed, it is dependent on so many variables that the final price will be the price the United States forces will be able to negotiate or to receive from competitive bidding from their suppliers. So the actual price will only be determined after they are entered into contract. That is, in many cases, since we are ordering into a supply system that goes out and subsequently orders on industry, they do not know what the price is.

The Chairman: Mr. Dye, do you wish to comment?

Mr. Dye: Madam Chair, my point is actually back on the testimony about two or three minutes ago about 10 units bought that might have been of a different type and the fact that the price may have come from 1973. The records of the Department of National Defence indicate that the 10 they bought were put on the same inventory card as all the others they always bought. I would have thought if they bought a new product or a different product they would put it on a different inventory card. They subsequently made a purchase through the COLOG in... I can never tell whether 12-7-84 is July or December. Anyhow, in 1984 they did make a subsequent purchase for \$734.32. So I would just like to correct the record.

Mr. Redway: When did you bring this problem to the attention of DSS?

[Translation]

vérifier le prix en vigueur, ne serait-ce que par téléphone? Pourquoi se lance-t-on à l'aveuglette? Mon autre question porte sur les agents. Les agents sont-ils inscrits? Y a-t-il des normes, ou bien n'importe qui peut-il s'installer dans un bureau de la rue Sparks, faire installer un téléphone et ramasser ce genre de profit?

M. Boyd: Madame la présidente, la réponse à votre deuxième question est non.

La présidente: Les agents ne sont pas inscrits.

M. Boyd: Non, personne ne peut ouvrir un bureau au centre-ville d'Ottawa et faire installer le téléphone et recevoir des contrats. Quiconque voudrait monter sa boîte, devrait auparavant se faire inscrire sur la liste de fournisseurs du MAS et il faudrait donc qu'il satisfasse aux critères du ministère. À ce chapitre, il serait peut-être tenu de prouver qu'il a une entente avec certains fabricants pour distribuer leurs produits. Des vérifications seraient faites avant que nous ne fassions affaire avec un nouvel agent.

M. Healey: Madame la présidente, en ce qui concerne la première partie de la question, tout dépend de la situation aux États-Unis, à savoir si la pièce est en stock ou non. Si elle l'est, il est possible d'avoir une idée du prix. Cependant, si la commande doit être passée, le prix final peut varier énormément selon ce que peuvent négocier les Forces armées américaines ou selon les offres soumises par les fournisseurs des Forces armées américaines. Le prix final ne peut donc être fixé qu'après l'octroi du contrat. Dans bien des cas, donc, nous nous joignons à un système d'approvisionnement qui suppose un appel d'offres auprès de l'industrie. En attendant, il est impossible de savoir quel est le prix.

La présidente: Vous voulez dire quelque chose à ce sujet, monsieur Dye?

M. Dye: Madame la présidente, je voudrais simplement revenir sur ce qui a été dit il y a deux ou trois minutes au sujet des dix unités de type différent qui ont été achetées et dont le prix pouvait remonter à 1973. Les dossiers du ministère de la Défense nationale indiquent que les dix unités en question ont été inscrites sur la même fiche que toutes les autres. S'il s'était agi de nouveaux produits ou de produits différents, je suppose qu'ils auraient été inscrits sur une fiche différente. Le ministère a par la suite procédé à un achat par l'intermédiaire du COLOG... il est indiqué 12-7-84; je ne sais jamais si cela signifie que c'est le mois de juillet ou le mois de décembre. En 1984, en tout cas, le ministère a fait un achat de 734.32\$. Je tenais à le préciser pour le compte rendu.

M. Redway: Quand avez-vous porté ce problème à l'attention du ministère des Approvisionnements et des Services?

[Texte]

Mr. Dye: Mr. Hopwood would know.

Mr. Hopwood: As I indicated, in the course of our audit, we selected 200 items for detailed scrutiny.

Mr. Redway: But when did you bring this particular item to the attention of DSS?

Mr. Hopwood: I would say in the latter part of our audit, which would have been in February or March of last year.

Mr. Redway: February or March of 1987. We are now in January of 1988. Are we still investigating this situation, Mr. Boyd?

Mr. Boyd: Yes.

Mr. Redway: It has taken a year to get to the stage where all you can tell us is you are investigating.

Mr. Boyd: Yes.

Mr. Redway: Why does it take that long?

Mr. Boyd: I cannot answer the question. I would have to ask our officials what sequence of events has taken place since it was brought to our attention.

Mr. Redway: That is incredible.

Mr. Boyd: Then we can explain it to you.

Mr. Redway: Are any of these agents, by the way, former employees of DSS?

Mr. Boyd: I do not recall.

Mr. Redway: DND?

Mr. Boyd: DND? I do not recall.

Ms Wyman: Madam Chair, this is quite a detailed discussion. I am certainly prepared to undertake, if the committee members are interested, to go through, from our perspective, each of the points and each of the items raised by the Auditor General and give a report on where we stand now, in the interest of transparency.

The second offer I would make is if the committee is interested in the profit policy more generally, and how it operates, we would also be happy to take some time to come to brief the committee on that. We will send you what we have available now, and if you wish to pursue it with us, we would certainly be more than happy to make ourselves available.

The Chairman: Could you send to us in writing initially some information about your profit policy? Then perhaps the committee could decide whether it is necessary to request that you appear or not.

Going back to paragraph 10.75 of the Auditor General's report, which reads:

Based on our analysis, we estimate that DND incurred premiums of about \$26 million in 1986-87 to purchase

[Traduction]

M. Dye: M. Hopwood le sait.

M. Hopwood: Comme je l'ai déjà indiqué, pour les fins de notre vérification, nous avons choisi 200 articles afin de les soumettre à un examen détaillé.

M. Redway: Quand avez-vous alerté le ministère des Approvisionnements et des Services?

M. Hopwood: Quand notre vérification était assez avancée, ce qui aurait été en février ou en mars de l'année dernière.

M. Redway: En février ou en mars 1987. Nous sommes maintenant en janvier 1988. Continuons-nous notre enquête, monsieur Boyd?

M. Boyd: Oui.

M. Redway: Un an après, nous poursuivons toujours notre enquête.

M. Boyd: Oui.

M. Redway: Pourquoi est-ce aussi long?

M. Boyd: Je ne puis répondre à cette question. Il faut que je m'enquière auprès de nos fonctionnaires, afin de savoir ce qui s'est passé depuis.

M. Redway: C'est incroyable.

M. Boyd: Après, je pourrai vous donner les explications que vous désirez.

M. Redway: Est-ce que parmi ces agents il y a des anciens employés du ministère des Approvisionnements et des Services?

M. Boyd: Je ne saurais le dire.

M. Redway: Du ministère de la Défense nationale?

M. Boyd: Non plus.

Mme Wyman: Madame la présidente, la discussion porte sur une situation très particulière. Si les membres du Comité le désirent, je suis prête à m'engager, au nom de notre Service, à examiner chacun des points et chacun des articles mentionnés par le vérificateur général et à faire rapport sur la situation en vue d'une meilleure compréhension.

En outre, si le Comité s'intéresse à la politique en matière de profit et à son application de façon générale, nous pouvons prévoir une séance d'information à l'intention du Comité. Nous lui enverrons la documentation dont nous disposons déjà s'il le souhaite, mais nous pouvons également approfondir le sujet avec lui au besoin.

La présidente: Pouvez-vous d'abord nous envoyer la documentation que vous avez au sujet de la politique en matière de profit? Le Comité décidera des suites à y donner le cas échéant.

Pour revenir au paragraphe 10.75 du rapport du vérificateur général, il souligne ce qui suit:

... en nous fondant sur notre analyse, nous estimons qu'en 1986-1987, le MDN a payé environ 26 millions

[Text]

mainly foreign-made spare parts from Canadian suppliers. We estimate. . .

Then they go on, saying that in another case:

We estimate the premiums for these types of items to have been approximately \$16 million in 1986-87.

Are these premiums covered in your profit policy? Is this total package part of what Supply and Services is investigating now?

• 1155

Mr. Boyd: You are referring to the \$26 million that is estimated by Mr. Dye for the premiums we have paid. We do not have the detailed breakdown of this \$26 million. What we are looking at has been the five items that have been reported in here to determine what the circumstances were in terms of what we were paid for those items.

The important thing is that you will notice that Mr. Dye has made the point of a division here. Some of those amounts he is attributing to prices we paid because the items were not available through the logistical system of the U.S. We have to satisfy ourselves what the circumstances were on the remainder. It could have been the three factors I mentioned earlier.

One is that the information system is not an up-to-the-minute information system. When requisitions are drawn up by the Department of National Defence for submission to DSS, the information on them may not be the same information as the actual situation that exists in the United States inventory. Items could have not been coded as being available for procurement in the corporate logistics, in which case it would go into one of our buying units and it would just be bought. The buyer would have no way of knowing that it was available through this alternate source. As Mr. Gillespie mentioned, we have taken steps to tighten it up. Much of the \$10 million would have been in the area of a gap in the provision of information.

The rest would have to do with the 5K referral program, which is described quite well in here. It is exactly that. The requisitions are referred to DSS and they are either acted upon or referred back to DND for procurement through corporate logistics. We are examining those that remain for procurement through our normal sourcing policy, which prescribes in the first instance that we buy Canadian. We will determine to the extent we can what premium was applied there. Since the majority of these referrals are referred back anyway, we have increased the threshold level from \$5,000 to \$20,000.

[Translation]

de dollars de plus pour acheter à des fournisseurs canadiens des pièces de rechange fabriquées principalement à l'étranger. Bien qu'elles aient été obtenues. . .

Dans un autre cas, il s'est produit ceci:

Nous estimons que le supplément payé pour ce genre d'article était d'environ 16 millions de dollars en 1986-1987.

Ce genre de supplément est-il prévu dans le cadre de votre politique? C'est le genre de situation sur laquelle le ministère des Approvisionnements et des Services fait une enquête actuellement?

M. Boyd: Vous voulez parler des 26 millions de dollars en supplément que nous avons dû payer selon M. Dye. Nous n'avons pas la ventilation de ces 26 millions de dollars. Nous examinons actuellement les cinq articles en cause afin de voir quelles ont été les circonstances dans lesquelles ils ont été achetés et payés.

Il est important de souligner que M. Dye fait une différence entre les articles. Il y en a pour lesquels nous avons payé les prix que nous avons payés parce qu'ils n'étaient pas disponibles par l'entremise du système de soutien logistique américain. Pour ce qui est des autres, nous essayons de voir quelle a été la situation. Les trois facteurs que j'ai mentionnés un peu plus tôt ont pu entrer en ligne de compte.

D'abord, le système d'information n'est pas parfaitement à jour. Lorsque le ministère de la Défense nationale prépare des commandes avant de les présenter au ministère des Approvisionnements et des Services, l'information au sujet des articles en cause ne correspond pas toujours à la situation qui existe au niveau des stocks aux États-Unis. Il peut y avoir des articles qui ont été codés comme étant disponibles par l'entremise du système global de soutien logistique, auquel cas la commande va à une de nos unités d'achat et les articles sont achetés. Cependant, l'acheteur ne sait pas toujours que cette possibilité existe. Comme M. Gillespie l'a indiqué, nous avons pris des mesures pour améliorer le système. Entretemps, une bonne part des 10 millions de dollars pourrait être attribuable au fait que l'information n'est pas constamment à jour.

Le reste serait dû au «5K referral program» qui est très bien décrit dans le rapport. Les commandes sont présentées au ministère des Approvisionnements et des Services où on leur donne suite ou elles sont renvoyées au ministère de la Défense nationale pour qu'il procède par l'intermédiaire du système de logistique. Nous examinons actuellement les articles qui relèvent de notre politique normale d'achat, qui prévoit pour commencer que nous devons acheter au Canada. Nous voulons essayer de déterminer si nous le pouvons et quel supplément a pu être payé dans ce cadre. Puisque la majorité de ces renvois

[Texte]

Mr. Rattray: Madam Chair, I would like to ask Mr. Hopwood to make a brief comment on the \$26 million and how we arrived at it, to clarify matters for the committee.

Mr. Hopwood: Madam Chair, largely to restate what I said before, the \$26 million was arrived at as a result of a statistical sampling approach that we took from a selection of 200 acquisitions the department had made recently. When we initially began our discussions with the department, the \$26 million quickly became sorted into two pieces: \$16 million was related to the urgent operational requirements Mr. Boyd has referred to, and the other \$10 million was identified as items that should have been bought through COLOG but in fact were not.

We made every attempt, in the course of discussing this package of \$10 million, to accommodate, to the extent we could, things like inflation in the cost of items from the time of the previous buy. In a number of circumstances, I understand the DND officials contacted the COLOG people to update the price so that we could come up with a more reasonable estimate.

We are willing to discuss this again with DSS officials or DND officials. As for the number we reported, we attempted in every case to ensure it was as reasonable and as fair as possible. We did not want to overstate the point we were making, but we thought the matter was sufficiently important to bring it to the attention and to report it in the chapter.

• 1200

As the officials from both departments have indicated, steps have been taken to address the fundamental point we raised, and we would be very happy to follow that in the future. But I just wanted to make sure that there was no doubt about how we went about arriving at the numbers.

Mr. Gillespie: I would like to add some further clarification on that process Mr. Hopwood has described. It is important to note that this was a statistical exercise, based on a sampling procedure, and two parts of it require note.

One is that there is considerable disagreement, and indeed we had our statisticians consulting with each other on several occasions to try to work out methodological problems with the way they had done the projections. We more or less sorted that out, although I do not think any of us who are not statisticians would purport to understand what they were talking about.

Secondly, there is a question on interpretation of what happened on a number of these items, and there remains considerable lack of agreement on a number of items in the sample and there probably always will be such a lack.

[Traduction]

nous reviennent de toute façon, nous avons accru le seuil de 5,000\$ à 20,000\$.

M. Rattray: Madame la présidente, je voudrais demander à M. Hopwood d'expliquer brièvement comment nous en sommes arrivés à ce montant de 26 millions de dollars.

M. Hopwood: Pour préciser un peu ce que j'ai déjà dit sur le sujet, madame la présidente, les 26 millions de dollars ont été établis grâce à un échantillonnage portant sur 200 achats effectués depuis peu par le ministère. Dès le début de nos discussions avec le ministère, les 26 millions de dollars ont été répartis en deux catégories: 16 millions de dollars étaient dus au fait qu'il y avait un besoin urgent, comme l'a expliqué M. Boyd, et 10 millions de dollars étaient dus à des articles qui auraient été censés être achetés par l'intermédiaire du COLOG, mais ne l'ont pas été.

Pour ces 10 millions de dollars, nous avons pris bien soin, dans la mesure où nous pouvions le faire, de tenir compte de facteurs comme l'inflation qui avait pu sévir entre le premier achat et les achats subséquents. Dans certains cas, les fonctionnaires de la Défense nationale ont communiqué avec les responsables du COLOG pour qu'ils mettent leurs prix à jour et que nous puissions nous de notre côté établir une estimation plus juste.

Nous sommes prêts à en discuter de nouveau avec les fonctionnaires des ministères des Approvisionnements et des Services et de la Défense nationale. Pour ce qui est du montant que nous avons signalé, cependant, nous avons tout fait pour qu'il soit raisonnable et juste. Nous n'avons pas voulu exagérer. Nous avons simplement pensé qu'il était digne de mention dans ce chapitre.

Comme les fonctionnaires des deux ministères l'ont indiqué, des mesures ont été prises pour régler le problème fondamental; nous nous ferons un plaisir d'effectuer un suivi lors des mois qui viendront. Je voulais simplement éviter tout malentendu sur la façon dont nous avions pu en arriver aux montants indiqués.

M. Gillespie: Je voudrais ajouter quelque chose à ces explications de M. Hopwood sur le processus. Il est important de rappeler que cette démarche s'est fondée sur un échantillonnage. Je ferai deux observations à cet égard.

D'abord, tout le monde n'a pas été d'accord sur la méthodologie. Nos statisticiens se sont longuement consultés entre eux afin de voir quels avaient pu être les problèmes à ce niveau lorsqu'il s'est agi d'établir des projections. Nous avons plus ou moins réussi à concilier les divers avis à ce sujet, même si ceux d'entre nous qui ne sont pas statisticiens ne prétendent pas comprendre jusqu'au moindre détour de la question.

Deuxièmement, ce qui s'est passé dans le cas d'un certain nombre de ces articles peut être interprété de diverses manières; il subsiste un profond désaccord sur un certain nombre d'articles qui ont servi à l'échantillonnage

[Text]

We believe we have a good, solid rationale in many cases as to why we decided to go with a Canadian supplier—because he could, for example, supply a part in the timeframe in which we needed it, whereas COLOG could not—and that is the \$16-million difference to which Mr. Hopwood refers.

However, there are a number of items on which we could not satisfy the Auditor General's staff that we did indeed have a good reason. The supply manager knows what his reason was and he can explain it; however, he did not take the time to document it in the heat of day-to-day business. We have reinstructed all of our supply managers please to take the time to write down on the file exactly what is happening moment by moment so that, when the Auditor General's staff comes in some years hence, we will be able to document that, yes, indeed, we had good reasons.

So, notwithstanding Mr. Hopwood's statement about the way it was derived, there is considerable lack of agreement, which is not resolvable, on individual bits and pieces. Indeed, some of the items listed in the report... the butterfly valves, in particular, are an example of something where we did have an operational reason, because the lead time from a Canadian supplier in an emergency was much shorter than was available from COLOG. We agree on many of those items; on many of them we do not.

In the end we decided to stop arguing about the number and to recognize that, yes, there is a real problem here and to continue with the efforts we had initiated to solve the problem.

So there is confusion and perhaps lack of total agreement on the numbers, but we concede that there is an issue there that requires dealing with and we have undertaken to do everything we can think of to make the system work more effectively.

The Chairman: Mr. Dewar, are you satisfied that in these cases where something has been bought "as an emergency"—it is needed so quickly that it has to be bought whatever it costs and there is not time to shop around for a better price—the systems in your department are such that a so-called emergency need really is that and it is not a matter that somebody did not foresee something that should have been foreseen?

Mr. Dewar: I am satisfied that our people are making correct judgments of that kind. However, let me add that there are improvements we can make in the future.

[Translation]

et ce désaccord ne risque pas de se régler rapidement. Nous croyons avoir eu des raisons solides de procéder comme nous l'avons fait un certain moment et de nous adresser à des fournisseurs canadiens qui pouvaient, par exemple, nous faire parvenir les articles dans les délais requis, alors que le COLOG n'était pas en mesure de le faire. C'est la différence de 16 millions de dollars à laquelle a fait allusion M. Hopwood.

Il reste qu'il y a un certain nombre d'articles pour lesquels nous n'avons pas réussi à convaincre le personnel du vérificateur général que nous avions eu de bonnes raisons de procéder comme nous l'avons fait. Le directeur des approvisionnements savait quelles étaient ces raisons et pouvait les indiquer à ce moment-là; il n'a tout simplement pas pris le temps de les énumérer en long et en large dans le cours de ses opérations routinières. Nous avons depuis émis de nouveau des instructions à l'intention de tous nos secteurs des approvisionnements en leur demandant de préciser chaque fois dans le dossier toutes les circonstances entourant les opérations afin que le personnel du vérificateur général puisse dans les années suivantes attester de leur validité.

Donc, quelles que soient les explications de M. Hopwood au sujet de la façon dont le montant peut être établi, il y a désaccord sur bon nombre de points et ce désaccord ne risque pas de se régler. Pour certains articles énumérés dans le rapport... pour les vannes papillons, nous avions des raisons opérationnelles de procéder comme nous l'avons fait; le délai requis par le fournisseur canadien dans une urgence était beaucoup plus court que celui qui était requis pour le COLOG. Nous sommes donc d'accord pour certains articles seulement, non pas tous.

En fin de compte, nous avons décidé de cesser de nous disputer au sujet des chiffres. Nous avons admis qu'il y avait un problème et nous avons résolu de continuer d'essayer d'y trouver une solution.

Nous faisons donc valoir qu'il y a une certaine confusion au sujet des chiffres, mais nous considérons qu'il y a un problème qui mérite notre attention et nous faisons tout en notre pouvoir pour essayer d'améliorer le système.

La présidente: Monsieur Dewar, vous êtes certain que dans ces cas où vos fonctionnaires invoquent «une urgence», il y a vraiment urgence au point où l'article doit être acheté quel que soit son prix et il n'est pas possible de trouver un prix plus avantageux, vous êtes certain que les urgences qui surviennent à votre ministère sont vraiment des urgences et ne sont pas dues au fait que quelqu'un n'a pas prévu ce qui aurait dû être prévu?

M. Dewar: Je suis certain que nos fonctionnaires prennent les décisions qui s'imposent dans les circonstances. J'ajoute cependant que nous reconnaissons que nous pouvons améliorer le système à l'avenir.

For example, improvements to our supply system, as we discussed at the last meeting, will improve our

Les modifications que nous apportons à notre système d'approvisionnement, par exemple, nous y avons fait

[Texte]

capacity, because the data processing procedures will be improved. Our capacity to predict use will be improved over that which we now have, which is essentially historical, which hopefully will sharpen the judgment and make it finer than it is now.

I also think the improved communication between the two departments on the COLOG, Canadian source question, and the improved coding we have put in place in our own department, will sharpen this judgment. So we have short-term and longer-term means of improving a situation, which I think is satisfactory at the present time but depends a good deal on human judgment.

The Chairman: Are there any further comments?

Mr. Healey: Mr. Redway asked me a question about a fire control system, and I now have the answer, which I would be prepared to give.

The correction is complete and will be installed in the first ship by August 31 of this year, and will be completed in all ships one year later.

Mr. Redway: At a cost of \$400,000.

Mr. Healey: Yes.

Mr. Redway: Expensive air.

The Chairman: Again, I would like to thank the witnesses, and to thank them for their patience and for the frankness with which the questions have been answered. The committee certainly appreciates, as the deputy minister of DND has said, and as the Auditor General has said, that the department is generally operating efficiently. But a department with an annual budget of \$10 billion, I think, must expect rather careful scrutiny, as has been pointed out, from the point of view of the taxpayers.

So I hope you understand the spirit in which the questions have been put, and we certainly appreciate the frankness with which you have answered them.

This meeting is adjourned.

[Traduction]

allusion lors de la dernière réunion, augmenteront notre capacité, parce que le traitement des données sera meilleur. Nous serons également mieux en mesure de prévoir l'usage que nous faisons des articles, ce qui nous amènera, nous l'espérons, à prendre des décisions plus éclairées qu'actuellement. Notre capacité actuelle est restée longtemps au même point.

Parmi les autres améliorations que nous pourrions apporter, il y aura une meilleure communication entre les deux ministères au sujet du COLOG, de la question des achats au Canada, ainsi qu'une meilleure codification au sein de notre ministère. Nous avons donc pris des mesures à court et à long terme en vue de corriger la situation qui actuellement est satisfaisante mais laisse beaucoup de place au jugement humain.

La présidente: Y a-t-il d'autres observations?

M. Healey: M. Redway m'a posé une question au sujet du système de contrôle des incendies. Je suis maintenant en mesure d'y répondre.

La solution a été trouvée et la correction sera apportée à bord du premier navire le 31 août qui vient; elle devrait pouvoir être faite à bord de tous les navires dans un délai d'un an.

M. Redway: Au coût de 400,000\$.

M. Healey: Oui.

M. Redway: C'est de l'air qui coûte cher.

La présidente: Je remercie encore une fois les témoins de leur patience et de leur franchise en réponse aux questions des membres du Comité. Ceux-ci leur sont reconnaissants du fait que, comme en ont attesté le sous-ministre de la Défense nationale et le vérificateur général, le ministère est, de façon générale, administré de façon efficace. Il se trouve simplement qu'un ministère qui est doté d'un budget annuel de 10 milliards de dollars, si je comprends bien, doit s'attendre à être examiné minutieusement, comme quelqu'un l'a souligné, pour le compte des contribuables.

J'espère donc que vous avez compris l'esprit qui animait les membres du Comité, et je vous remercie de la franchise dont vous avez fait preuve.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Tuesday, January 26, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;
David Rattray, Principal, Audit Operations Branch;

Tom Hopwood, Director, Audit Operations Branch.

From the Department of National Defence:

D.B. Dewar, Deputy Minister;
E.J. Healey, Assistant Deputy Minister, (Materiel);
R.D. Gillespie, Chief, Supply.

From the Department of Supply and Services:

Georgina Wyman, Deputy Minister;
B.T. Boyd, Assistant Deputy Minister, Supply
Operations.

TÉMOINS

Le mardi 26 janvier 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
David Rattray, directeur principal, Direction générale
des opérations de vérification;

Tom Hopwood, directeur, Direction générale des
opérations de vérification.

Du ministère de la Défense nationale:

D.B. Dewar, sous-ministre;
E.J. Healey, sous-ministre adjoint (Matériels);
R.D. Gillespie, chef, Approvisionnement.

Du ministère des Approvisionnements et Services:

Georgina Wyman, sous-ministre;
B.T. Boyd, sous-ministre adjoint (Approvisionnement).

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 30

Tuesday, February 9, 1988

Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 30

Le mardi 9 février 1988

Présidente: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987—Chapter 4—
Financial Management and Control Study

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier terminé le 31 mars 1987—
Chapitre 4—L'Étude de la gestion et du contrôle
financiers

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Richard Rumas
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Richard Rumas

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 9, 1988
(49)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m., this day, in Room 308 West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway, Tony Roman, Marcel Tremblay.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: E.R. Adams and J. Galbraith.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Treasury Board Secretariat:* Gérard Veilleux, Secretary of the Treasury Board; Allan J. Darling, Deputy Secretary, Program Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* J.A. Macdonald, Acting Comptroller General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 4, Financial Management and Control Study of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987.

The opening statements of the witnesses were deemed to have been read.

The Chairman made a statement.

The witnesses answered questions.

At 11:26 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Richard Rumas
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 9 FÉVRIER 1988
(49)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 40, dans la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres du Comité présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway, Tony Roman, Marcel Tremblay.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et J. Galbraith.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* Gérard Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor; Allan J. Darling, sous-secrétaire, Direction des programmes. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* J.A. Macdonald, Contrôleur général par intérim.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend d'examiner le chapitre 4 intitulé *Étude de la gestion et du contrôle financiers*, tiré du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987.

Les déclarations préliminaires des témoins sont considérées comme lues.

La présidente fait une déclaration.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 26, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Richard Rumas

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Tuesday, February 9, 1988

• 0939

The Chairman: Good morning. I call the meeting to order.

The committee is commencing consideration of Chapter 4, Financial Management and Control Study, of the Auditor General's report for the fiscal year ended March 31, 1987.

We are pleased to welcome Mr. Dye, the Auditor General; and from the Treasury Board Secretariat, Mr. Veilleux, Secretary of the Treasury Board; and from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. Macdonald, the Acting Comptroller General. The opening statements have been distributed and will be printed in the record but will not be read.

Statement by Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): Two years ago I authorized a new study of financial management and control in the Government of Canada to assess present practices. Since the 1975 Financial Management and Control Study by my office and the subsequent Royal Commission on Financial Management and Accountability, the government has committed significant resources to improving financial management and control. However, while specific comprehensive and government-wide audits conducted by my office had examined various aspects of financial management and control, there had been no broad-based audit to determine the impact of these initiatives on the overall adequacy of financial management and control practices. The objective of our 1987 study was to evaluate the developments of the last decade.

Our current study was carried out in nine departments that are representative of government operations. Chapter 4 covers those issues that are common to most of the departments examined. The audit observations on these departments are contained in separate chapters of my 1986 and 1987 annual reports. Your committee will have the opportunity of reviewing these chapters separately.

We found that significant improvements have been made in financial controls since our first FMCS study. There now are systems and procedures that provide basic financial controls and there is no indication that fundamental control weaknesses exist on a government-wide basis.

These comments may have left the impression that financial management and control is now adequate. I want to make it very clear that these improvements are

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mardi 9 février 1988

La présidente: Bonjour. La séance est ouverte.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 4 du rapport annuel de 1987—L'étude de la gestion et du contrôle financiers—du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1987.

C'est avec plaisir que nous recevons M. Dye, vérificateur général, et, du secrétariat du Conseil du Trésor, M. Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor. Nous avons également parmi nous du Bureau du contrôleur général du Canada, M. Macdonald, contrôleur général par intérim. Les déclarations d'ouverture ne seront pas lues, mais elles ont été distribuées et seront imprimées au compte rendu.

Déclaration de M. Kenneth Dye (vérificateur général du Canada): Il y a deux ans, j'autorisais une nouvelle étude de la gestion et du contrôle financiers au sein de l'administration publique du Canada, dans le but d'évaluer les pratiques en vigueur. Depuis l'Étude de la gestion et du contrôle financiers menée par mon Bureau en 1975, ainsi que la Commission royale d'enquête sur la gestion financière et l'imputabilité qui a suivi, l'État a consacré énormément de ressources à l'amélioration de la gestion et du contrôle financiers. Cependant, bien que certaines vérifications intégrées et vérification d'envergure gouvernementale aient permis d'examiner divers aspects de la gestion et du contrôle financiers, aucune vérification en profondeur n'a été effectuée dans le but de déterminer l'incidence de ces initiatives sur la pertinence globale des pratiques de gestion et de contrôle financiers. Notre Étude de 1987 avait pour but d'évaluer les améliorations apportées au cours de la dernière décennie.

Elle a porté sur neuf ministères représentatifs des opérations du gouvernement. Le chapitre 4 traite des questions communes à la majorité des ministères examinés. Les observations relatives à ces ministères se retrouvent dans ces chapitres distincts de mes rapports annuels de 1986 et 1987. Votre comité aura la possibilité d'examiner ces chapitres séparément.

Nous avons constaté une amélioration importante des contrôles financiers par rapport à notre première Étude de la gestion et du contrôle financiers. Il existe maintenant des systèmes et procédés qui prévoient des contrôles financiers de base, et nous n'avons relevé rien qui indique qu'il y ait des carences à l'échelle de l'administration fédérale.

Ces commentaires peuvent donner l'impression que la gestion et le contrôle financiers sont maintenant satisfaisants. Je veux, cependant, que l'on comprenne bien

[Texte]

only in the very basic controls and that financial management is still far from satisfactory.

There is a need for both departmental managers and central agencies to ensure:

—that good information, including appropriate cost information, is available to understand the financial implications of decisions and to ensure that operations are carried out with due regard for economy, efficiency and effectiveness.

—that both information and mechanisms for financial accountability exist and are being used.

We also were discouraged by what we found in our audit of the departments' computerized financial systems. There was a pattern of project failures, cost overruns, poor operating performance, duplication of effort and significant waste.

In addition, our study raised a number of questions concerning the role of the central agencies in resource allocation, in the development of financial management information systems and in management practices.

In our opinion, the present monitoring and control process for management practices and for the development of financial information systems does not work.

In summary, I believe that financial management on a government-wide basis or within most individual departments is far from satisfactory, even with all the efforts put into the development of new procedures and systems. Your committee will be devoting considerable effort over the coming weeks to examining these most important issues of financial management and control raised in my annual report. While different in emphasis from those raised by my predecessor in 1975, they are of no less significance. You have an opportunity to obtain a commitment from both the central agencies and individual departments that further efforts will be made to strengthen financial management, improve accountability and increase the motivation of senior managers in the public service to achieve and maintain high standards of financial management and control. I sincerely hope you are successful.

Statement by Mr. Gérard Veilleux (Secretary of the Treasury Board, Treasury Board Secretariat): I want to thank you, Madam Chairman and the members of the Public Accounts committee, for the opportunity to discuss the recent Report of the Auditor General. I believe I speak both for myself and for the Acting Comptroller General in saying that we welcome this discussion.

In this study, the Auditor General concluded that major improvements have been made in financial control in departments over the past decade. This is reassuring,

[Traduction]

que ces améliorations ont porté seulement sur les contrôles de base et que la gestion financière est loin d'être satisfaisante.

Il faut que les gestionnaires des ministères fédéraux et les organismes centraux:

—veillent à ce que soient compilées des données utiles (y compris des données appropriées sur les coûts), afin de comprendre les répercussions financières des décisions prises, et veiller à ce que les opérations soient réalisées de façon économique, efficiente et efficace;

—veillent à ce que soient élaborées et utilisées des données et méthodes pour assurer l'obligation de rendre compte de la gestion financière.

Nous avons été déçus de constater, lors de la vérification des systèmes financiers informatisés, de nombreux échecs, des dépassements de coûts, une piètre performance opérationnelle, un chevauchement des travaux ainsi que de nombreux cas de gaspillage.

Par ailleurs, notre Étude a permis de soulever un certain nombre de questions concernant le rôle des organismes centraux en ce qui concerne l'attribution des ressources, la mise au point de systèmes d'information de gestion financière et l'élaboration de pratiques de gestion.

Nous sommes d'avis que le processus actuel de contrôle des pratiques de gestion et d'élaboration des systèmes d'information financière ne fonctionne pas.

En bref, j'estime que la gestion financière, pour l'ensemble de l'administration fédérale ou au sein de la plupart des ministères individuels, est loin d'être satisfaisante, malgré tous les efforts déployés en vue de concevoir de nouveaux procédés et systèmes. Votre comité consacra beaucoup de temps, au cours des prochaines semaines, à l'examen de la gestion et du contrôle financiers, deux questions très importantes soulevées dans mon Rapport annuel. Bien que je ne mette pas l'accent sur les mêmes éléments que mon prédécesseur, en 1975, mes constatations ne sont pas moins importantes. Vous avez l'occasion d'obtenir, de la part des organismes centraux et des ministères individuels, qu'ils s'engagent à renforcer la gestion financière, à accroître l'obligation de rendre compte ainsi que la motivation des gestionnaires supérieurs de la fonction publique, dans le but d'atteindre et de maintenir des normes élevées de gestion et de contrôle financier. J'espère sincèrement que vous y parviendrez.

Déclaration de M. Gérard Veilleux (secrétaire du Conseil du Trésor): Je suis heureux de pouvoir aujourd'hui vous parler du récent rapport du vérificateur général. Madame la présidente, en mon nom et au nom du Contrôleur général par intérim, je vous remercie ainsi que tous les membres du Comité des comptes publics de m'en donner ainsi l'occasion.

Dans son étude, le vérificateur général conclut que, depuis dix ans, les ministères ont nettement amélioré leur contrôle financier. Cette constatation est rassurante,

[Text]

particularly given observations made by former Auditor General J.J. Macdonell in 1975 when the first Financial Management and Control Study was undertaken. I think that the financial community, including the Secretariat and the Office of the Comptroller General, is generally pleased by the Auditor General's conclusion. However, we are not surprised by it, in view of the major effort that has been put into improving financial controls over the past ten years. The Comptroller General will speak more about these efforts later on.

I note also that the Auditor General concludes that financial management, as opposed to financial control, is still not satisfactory. He offers a broad definition of financial management which includes ensuring that financial implications are fully spelled out for decision-makers, that public funds are spent with due regard for economy, efficiency and effectiveness, and that appropriate accountability mechanisms are in place.

While I would not wish to dispute the Auditor General's conclusion, I want to assure this committee that, even though improvements in financial management sometimes require a period of development and, in some cases, may never achieve the degree of perfection we all strive for, we have undertaken some major initiatives that address many of the concerns the Auditor General has raised.

Our most important initiative has been the implementation of the Treasury Board decision to increase the authority and accountability of Ministers and their departments. I would like to say a few brief words about it. Our global objective is to foster a climate in the public service more conducive to productive management, including financial management. The Treasury Board wants to do this by giving Ministers and departmental managers the authority and flexibility to deliver government programs and priorities effectively, efficiently and economically, and in an environment of limited resources. In return, the Treasury Board expects an enhanced and clearer accountability, based on performance against agreed-upon expectations or results. In this context, we are completing a review of Treasury Board policies and are currently developing individual memoranda of understanding with departments and agencies.

I see this initiative as an opportunity for all public service managers and not simply as another central agency measure.

The Auditor General, in his report, states that he agrees with the principles on which the initiative is based. However, he expresses misgivings about some of the processes on which it relies. His criticism has to do with

[Translation]

surtout si on la relie aux observations que l'ancien vérificateur général, M. J.J. Macdonell, avait formulées en 1975, lors de la première étude de la gestion et du contrôle financiers. Je pense que le milieu financier, y compris le Secrétariat et le Bureau du Contrôleur général, se réjouit dans l'ensemble de la conclusion à laquelle est arrivée le vérificateur général. Celle-ci ne nous étonne toutefois pas, en raison des efforts considérables qui ont été déployés depuis dix ans pour améliorer les contrôles financiers. D'ailleurs, le Contrôleur général vous parlera davantage de ce point plus tard.

Je note cependant que le vérificateur général conclut que la gestion financière, contrairement au contrôle financier, laisse encore à désirer. Il définit de façon assez large la gestion financière en disant que les gestionnaires doivent, premièrement, mettre les décideurs au courant de toutes les répercussions financières; deuxièmement, dépenser les deniers publics en visant systématiquement l'économie, l'efficacité et l'efficacité et, troisièmement, voir à ce que les mécanismes pertinents soient dûment mis en place pour assurer l'obligation de rendre compte.

Je ne voudrais pas contester cette conclusion du vérificateur général. Je tiens néanmoins à assurer le présent Comité qu'afin de donner suite aux préoccupations du vérificateur général, nous avons entrepris diverses initiatives d'envergure, même si l'adoption de mesures visant à améliorer la gestion financière demande parfois beaucoup de temps et même si ces mesures ne peuvent toujours atteindre le degré de perfection que nous visons.

Notre plus importante initiative à ce titre a été de mettre en oeuvre la décision du Conseil du Trésor d'accroître les pouvoirs et les responsabilités des ministres et des ministères, ce dont j'aimerais maintenant vous dire quelques mots. L'objectif principal que nous visons en l'occurrence est de créer dans la fonction publique un climat plus propice à la gestion productive, notamment dans le domaine financier. Pour ce faire, le Conseil du Trésor accorde aux ministres et aux gestionnaires des ministères les pouvoirs et la latitude nécessaires pour mener à bien les programmes fédéraux, tout en respectant les priorités du gouvernement, de façon efficace, efficiente et économique, compte tenu de la rareté des ressources. En contrepartie, le Conseil du Trésor s'attend à ce que les intéressés rendent dûment compte des résultats atteints par rapport à ce qu'on attend d'eux. C'est dans ce contexte particulier que nous passons en revue les politiques du Conseil du Trésor et que nous mettons sur pied des protocoles d'entente spécifiques pour chaque ministère et organisme.

Cette initiative m'apparaît comme une mission pour tous les administrateurs de l'État et non comme une autre mesure imposée par un organisme central.

Dans son rapport, le vérificateur général entérine les principes sur lesquels cette initiative est fondée, tout en émettant certaines réserves quant à ses procédés d'application. Ses critiques portent essentiellement sur les

[Texte]

the basic program budgeting substructure that we call the Operational Plan Frameworks.

These frameworks set out the building blocks for departmental budgets based on their programs. In an ideal world, these frameworks would clearly identify the appropriate linkages between anticipated results, on the one hand, and objectives and resources on the other. They are important for resource allocation and for accountability.

The Auditor General stated that Operational Plan Frameworks are not yet useful tools for making objective decisions about resource allocation and do not provide an adequate basis for accountability. He has recommended that we examine our policy underlying Operational Plan Frameworks and determine which programs have clearly stated objectives that can be translated into measurable results statements, or agree on proxy measures where results are not measurable. I agree with the Auditor General's observation, and I would note that we have already begun a review of Operational Plan Frameworks in connection with our initiative on increased authority and accountability. This involves working closely with departments, on a selective basis, as and when memoranda of understanding are developed.

It is important for the committee to understand that the Operational Plan Frameworks, from the very beginning, were seen as but one aspect, albeit a key one, of the complex process of resource allocation and accountability in modern government. We rely a great deal on other sources of information as well, both systematic ones such as program evaluation, internal audit, annual reports and the like, and non-systematic sources, including the human capital and institutional capabilities of the central agencies and our ongoing communications with the financial community in departments and agencies. As we move further ahead with increased ministerial authority and accountability, we will come to rely as well on the results of our comprehensive cyclical reviews, which are an integral part of that process.

With respect to the recommendations for developing measurable results statements or proxy measures, I should note that it was never expected—as the report suggests—that all results would be stated in measurable or quantifiable terms; nor was it expected that all—or even most—results could easily be aggregated and related to objectives and resources at the program level. We will continue to emphasize the need for indicators that communicate the information permitting resource allocation decisions, whether these indicators be numeric or not. This is a complex task for modern government and no one should underestimate its difficulty.

[Traduction]

éléments d'infrastructure de la budgétisation des programmes que nous appelons «cadres du plan opérationnel».

Ces cadres servent à l'établissement des budgets ministériels en fonction des programmes mis en oeuvre et, dans l'idéal, révèlent sans ambiguïté les liens à établir entre, d'une part, les résultats escomptés et, d'autre part, les objectifs fixés et les ressources allouées. Ils sont importants tant pour la répartition des ressources que pour l'obligation de rendre compte.

Selon le vérificateur général, les cadres de plan opérationnel, en tant qu'instruments de travail, ne sont pas encore assez au point pour que des décisions soient prises objectivement au sujet de la répartition des ressources et ils n'offrent pas une assise convenable pour l'obligation de rendre compte. Il recommande donc que nous revoyions la politique à ce sujet, que nous répertorions les programmes dont les objectifs manifestes permettent de mesurer les résultats ou que nous adoptions des solutions de rechange quand tel n'est pas le cas. J'abonde dans le sens du vérificateur général tout en faisant observer que nous avons déjà amorcé la révision des cadres de plan opérationnel dans la perspective du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités. Il s'agit donc d'établir une collaboration étroite avec les ministères au fur et à mesure que se concluront des protocoles d'entente avec eux.

Il est important que vous sachiez que les cadres de plan opérationnel n'ont constitué, depuis le tout début, qu'un seul aspect, quoique essentiel, du processus complexe, dans une administration publique moderne, de la répartition des ressources et de l'obligation de rendre compte. Nous nous fondons également beaucoup sur d'autres sources d'information, qu'elles soient systématiques comme l'évaluation des programmes, la vérification interne, les rapports annuels et le reste, ou qu'elle soient ponctuelles comme les ressources humaines et les services internes des organismes centraux. Nous comptons en outre sur les échanges continus entre les spécialistes financiers de divers ministères et organismes. A mesure que s'implantera le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, nous nous fierons également aux résultats des examens cycliques exhaustifs prévus dans le processus.

Quant aux recommandations visant l'obtention de résultats mesurables ou l'adoption de solutions de rechange, il convient de noter que le gouvernement ne s'est jamais attendu—comme le rapport le laisse entendre—à ce que tous les résultats puissent être exprimés sous forme d'éléments mesurables ou quantifiables. Il n'a jamais escompté non plus que tous les résultats—ou même la plupart d'entre eux—puissent être facilement regroupés et rattachés aux objectifs et aux ressources correspondant aux divers programmes. Nous continuerons cependant à exiger des indicateurs permettant de prendre des décisions éclairées en matière de répartition des ressources, qu'il s'agisse de chiffres ou non. Il s'agit là d'une tâche complexe pour les

[Text]

With regards to the information requirements of major capital projects and new initiatives, the situation has been improving, as the Auditor General noted. For example, the departments are defining the objectives of their major Crown projects in an increasingly comprehensive manner, with particular attention on the development of accurate cost estimates. For all types of Crown projects, including electronic data processing, Treasury Board policies identify the type of information that departments and agencies are expected to produce for decision-makers during project planning and implementation. These include such things as the life-cycle cost of options considered, any potential downstream revenues, the socio-economic benefits. Adherence to these policies has been found to be essential to the reduction of project risk and cost overruns. They are a fundamental component of good project management, and the Auditor General cites a number of very successful major capital projects using these same project management policies. Furthermore, as part of our continuing policy assessments, we will be conducting in 1988-1989 two in-depth reviews of departmental practice in the areas of electronic data processing and project planning and delivery.

The Auditor General recognized the important contribution of micro computers and the many instances of their innovative use throughout government. He also identified some areas where improvements can still be made in departments and agencies. A number of these areas are dealt with in the Treasury Board policy on micro computers. Automating the workplace is addressed in the recent Treasury Board information management policy overview entitled, *Strategic Direction in Information Technology Management in the Government of Canada*.

With regards to control of physical assets, the Treasury Board Administrative Policy Manual deals with the planning, acquisition, use and disposal of material. As for the management of assets, two studies are currently under way to examine existing policies governing the accounting for, and control of, fixed assets and inventories. These studies will examine: the possibility of reducing inventory levels, where practical, and improving cashflow; and the feasibility of disclosing fixed assets and inventory values to Parliament through the Accounts of Canada.

In concluding, Madam Chairman, I want to say that I generally concur with and support the overall conclusions of the Auditor General's report. The financial management areas identified by the Auditor General as

[Translation]

administrations publiques modernes et les difficultés qu'elle présente ne devraient pas être sous-estimées.

Quant à la communication de renseignements sur les grands projets d'immobilisations et les nouvelles initiatives, la situation s'est améliorée, comme l'a d'ailleurs souligné le vérificateur général. Aujourd'hui, les ministères cernent de mieux en mieux les objectifs des grands projets de l'État dont ils s'occupent, et évaluent en particulier les coûts avec exactitude. Quel que soit le type de projet, notamment en informatique, le Conseil du Trésor précise dans ses politiques les renseignements que les ministères et les organismes devraient communiquer aux décideurs durant la planification et la mise en oeuvre du projet; ces renseignements portent par exemple sur les coûts du cycle de vie des options envisagées, les recettes qui pourraient en découler et les avantages socio-économiques. Il est essentiel que les ministères observent ces politiques afin de réduire les risques inhérents aux projets et les dépassements de coûts. C'est là une composante fondamentale d'une saine gestion des projets et le vérificateur général a d'ailleurs cité un certain nombre de grands projets d'immobilisations qui ont connu un franc succès suite à l'observation de ces politiques. En outre, dans le cadre de notre réévaluation continue des politiques en vigueur, on examinera en profondeur, en 1988-1989, les usages des ministères en ce qui a trait à l'informatique ainsi qu'à la planification et à l'exécution des projets.

Le vérificateur général a reconnu l'apport important des micro-ordinateurs et mentionné les nombreux cas où ils sont utilisés de façon innovatrice dans l'administration fédérale. Il a également relevé les secteurs que les ministères et organismes pourraient encore améliorer et dont certains sont abordés dans la politique du Conseil du Trésor sur les micro-ordinateurs. La question de l'automatisation du milieu de travail est traitée dans l'aperçu de la politique de gestion de l'information publié récemment par le Conseil du Trésor sous le titre *Orientation stratégique en matière de gestion de la technologie de l'information dans le gouvernement fédéral*.

En ce qui concerne le contrôle des biens matériels, le Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor présente déjà des énoncés de principes sur la planification, l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation du matériel. Pour ce qui est de la gestion de ces biens, deux études sont en cours pour examiner les politiques actuelles sur la responsabilité et le contrôle des immobilisations et des stocks. Ces études s'attarderont sur deux points: la possibilité de réduire, dans certains cas, le niveau des stocks et d'améliorer les mouvements de trésorerie; et la possibilité de faire connaître au Parlement, par la voie des Comptes du Canada, la valeur des éléments d'actif et des stocks.

Madame la présidente, je conclurai en vous disant que je souscris en général aux conclusions de l'étude menée par le vérificateur général. Les secteurs de la gestion financière qui, selon le vérificateur général, doivent être

[Texte]

needing improvement are viewed as priorities by the Secretariat and the Office of the Comptroller General. With financial controls firmly in place, I hope now to see continued steady progress in the more difficult and complex area of financial management. Much of what has been revealed in this report will be useful to us in meeting this challenge.

Thank you, Madam Chairman.

Statement by Mr. J.A. Macdonald (Acting Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada): I am pleased to be here today to discuss the Financial Management and Control Study recently published in the Auditor General's Report. In particular, I would like to highlight, for the committee, a number of initiatives that are currently under way in the Office of the Comptroller General which, as they come to fruition, will contribute significantly to the enhancement of financial management in the federal government.

Before going any further, I must say that I am particularly pleased with the Auditor General's positive assessment of the state of financial control in federal departments and agencies. This is good news for the financial community because we have devoted considerable attention to improving financial control practices over the last decade. It continues to be a key priority for us and one to which financial officers must devote a good deal of time and effort. This, in fact, has been a dominant factor in many of our initiatives since the first Financial Management and Control Study a decade ago. Financial organizations exist in departments and agencies and they ensure reasonable probity in managing the resources entrusted to them. It is reassuring that this report confirmed the progress made. However, I would stress that the maintenance and improvements of control practices and systems still presents a major challenge, particularly in light of our intention to take advantage of the most modern technology and methods to improve the cost-effectiveness of controls.

Let me now turn to the broader question of financial management. I accept the Auditor General's view that more remains to be done about better financial management in support of decision-making and accountability. I think it is important to note that there has been, in the last few years, steadily increasing progress in this area. I am thinking of:

1. The complete overhaul of the form and content of the estimates. This has improved the information supporting the government's accountability to Parliament. MPs now have better summary and program-specific information on the government's spending plans and performance. We continue to seek the views of parliamentarians and others to improve the information in the estimates.

[Traduction]

améliorés sont perçus comme des priorités au Secrétariat et au Bureau du Contrôleur général. Une fois les contrôles financiers bien implantés, j'espère que nous enrégistrerons des progrès constants dans le secteur plus difficile et plus complexe de la gestion financière. La plupart des renseignements issus de cette étude nous seront utiles pour relever ce défi.

Madame la présidente, je vous remercie.

Déclaration de M. J.A. Macdonald (contrôleur général par intérim): Il me fait plaisir de venir vous entretenir, aujourd'hui, de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers publiée récemment dans le Rapport du vérificateur général. J'aimerais surtout porter à l'attention du Comité un certain nombre d'initiatives actuellement en cours au Bureau du contrôleur général qui, lorsqu'elles commenceront à porter des fruits, contribueront de façon importante à améliorer la gestion financière dans l'administration fédérale.

Avant d'aller plus loin, je dois vous dire qu'il m'a fait particulièrement plaisir de constater l'évaluation positive qu'a faite le vérificateur général de l'état du contrôle financier dans les ministères et organismes fédéraux. Voilà une bonne nouvelle pour la collectivité financière qui, depuis une dizaine d'années, a apporté beaucoup de soins à améliorer les pratiques de contrôle financier. Un bon contrôle financier demeure l'une de nos premières priorités et un élément auquel les agents financiers doivent consacrer une bonne partie de leur temps et de leurs efforts. Ce fut, en fait, un facteur dominant dans nombre des initiatives que nous avons prises depuis la première Étude de la gestion et du contrôle financiers, effectuée il y a une dizaine d'années. Les ministères et organismes disposent maintenant de services financiers qui assurent une intégrité raisonnable de la gestion des ressources qui leur sont confiées. Il est rassurant de voir un rapport qui confirme les progrès accomplis. Toutefois, je me permets de souligner que le maintien et l'amélioration des pratiques et des systèmes de contrôle constituent encore un défi de taille, compte tenu en particulier de notre intention de profiter de la technologie de pointe et des méthodes d'avant-garde pour accroître la rentabilité des contrôles.

Abordons maintenant la question plus vaste de la gestion financière. J'acquiesce à l'opinion du vérificateur général selon laquelle il reste encore beaucoup à faire pour qu'une meilleure gestion financière vienne appuyer le processus décisionnel et la responsabilisation. Néanmoins, je crois important de souligner qu'on a fait des progrès constants dans ce domaine au cours des dernières années. Je pense notamment aux points suivants:

1. Une refonte intégrale du budget des dépenses, aussi bien sa présentation que son contenu. Cela a amélioré l'information par laquelle le gouvernement rend compte de son administration au Parlement. Les députés disposent maintenant de meilleurs renseignements, sommaires et précis, sur les programmes et les plans de dépenses du gouvernement et sur sa performance. Nous recueillons

[Text]

2. Systematic improvements to the government's financial statements and public accounts. This has been accomplished by changing our underlying accounting policies and by restructuring and expanding the scope of information provided in the public accounts. I should point out that Canada is in the forefront among national governments in financial statement disclosure.

3. The development of policies in a number of important areas of financial administration such as the control and management of grants and contributions, settling of supplier's accounts and revenue management.

4. A strong internal audit community in departments with a clear mandate and specific policies, generating for management an important source of objective information on department operations.

5. An initiative that has significantly improved cash management in government since its introduction in 1984; total cash savings exceed \$500 million.

6. The implementation of program evaluation across government. The results of program evaluations are used more and more when the design and delivery of programs are under consideration.

At the same time, I must also acknowledge that improving financial management is a long-term proposition; it does not lend itself to "quick fix" solutions. Moreover, all proposed improvements must exhibit a positive cost-benefit relationship before being considered for implementation. This applies as much to the collection of financial information as to any other government activity. The time, effort and cost of collection must be assessed for its importance to the decision at hand and the consequences of not having the information. This in no way suggests disagreement with the overall objective. The committee will recognize, however, that perfect or complete information may not always be practical and that a pragmatic compromise may be necessary.

I would like now to introduce some initiatives currently under way which respond directly and positively to several of the issues raised in this latest report. The effort devoted to financial control will continue; however, we will step up our efforts on financial management activities that support the program managers' decision-making requirements and accountability mechanisms. Some of our planned initiatives will be directed at linking financial and non-financial information in a manner that will help in the assessment of the economy, efficiency and effectiveness of

[Translation]

toujours les opinions des parlementaires et d'autres personnes pour améliorer l'information transmise dans le budget des dépenses.

2. Des améliorations systématiques apportées aux états financiers du gouvernement et aux Comptes publics. Pour cela, nous avons changé les principes comptables sous-jacents et nous avons restructuré et élargi la portée de l'information fournie dans les Comptes publics. Je me dois de souligner ici que le Canada est à l'avant-garde des gouvernements nationaux dans la divulgation de ses états financiers.

3. L'élaboration de politiques dans un certain nombre de secteurs importants de l'administration financière, tels que le contrôle et la gestion des subventions et des contributions, le règlement des comptes fournisseurs et la gestion des recettes.

4. Une solide collectivité de la vérification interne dans les ministères, dotée d'un mandat clair et de politiques précises, qui constitue, pour la direction, une source importante de renseignements objectifs sur les opérations du ministère.

5. Une initiative qui a considérablement amélioré la gestion de l'encaisse au gouvernement depuis son instauration en 1984; le total des recouvrements et des économies de caisse s'élève à plus de 500 millions de dollars.

6. La mise en place de l'évaluation des programmes dans l'ensemble du gouvernement. Les résultats des évaluations sont de plus en plus utilisés lorsqu'on examine les concepts d'un programme et la façon de l'exécuter.

Par la même occasion, je me dois de souligner que l'amélioration de la gestion financière est une entreprise à long terme: elle ne se prête pas à des solutions faciles. En outre, avant même qu'on étudie la possibilité de la mettre en oeuvre, il faut avoir prouvé la rentabilité d'une amélioration proposée. Cela s'applique aussi bien à la collecte de renseignements financiers qu'à toute autre activité gouvernementale. Le temps, les efforts et l'argent consacrés à la collecte doivent être évalués sur le plan de leur importance par rapport aux décisions à arrêter et aux conséquences qu'il y aurait à ne pas disposer de cette information. Je ne veux pas dire par là que je suis en désaccord avec l'objectif global. Mais le Comité reconnaître qu'une information parfaite ou complète n'est pas toujours possible et qu'il peut s'avérer nécessaire d'en arriver à un compromis, pratique.

J'aimerais maintenant vous faire part de certaines initiatives en cours qui répondent directement et positivement à plusieurs des questions soulevées dans le dernier rapport du vérificateur général. Nous poursuivons nos travaux relatifs au contrôle financier, mais nous accroîtrons progressivement nos efforts portant sur les activités de gestion financière qui répondent aux exigences du processus décisionnel des gestionnaires de programmes et qui étaient leurs mécanismes de responsabilisation. Certaines des initiatives que nous prévoyons prendre auront pour but de lier entre eux les

[Texte]

operations. This group will also look at ways to identify the costs of government programs and pinpoint the relevant financial information to support better the decision-making process. It will also help us to focus on the cost effectiveness of financial management systems.

A separate branch of the office will devote much of its attention to generating better information on the state of financial management in departments and agencies. It will rely on the internal audit activities within departments and agencies. In addition, it will not have the capacity to conduct special audits and reviews as directed by the President of the Treasury Board. Both audit activities are designed to give us better information on the health of departmental financial management, on compliance with existing financial policies and on areas where policy changes are required. This must be done, however, with appropriate recognition of the need for a balance between sufficient delegation and adequate control.

We have begun a number of initiatives which deal specifically with some of the concerns raised by FMCS-II.

1. As a result of the IMAA initiative, we are developing a revised framework of accountability for the financial administration function. This will recognize the financial officer's dual responsibilities of ensuring financial control and of providing information to support management decision taking and accountability. Further, the revised framework will establish standards and criteria against which departments can assess their financial function's performance. Departments are helping us to develop special performance indicators for the various financial activities.

2. Common criteria are being developed to help departments specify and select financial management systems. These criteria will then be used to assess off-the-shelf financial systems software packages and to establish a list of qualified products. Where appropriate, departments will be encouraged to select their financial systems from the qualified list rather than purchase untried systems or develop similar systems on their own. In addition, an inventory of major financial systems across government has been established so that departments can learn from the experiences of other departments and reduce duplicative development efforts. All of these initiatives have the potential to improve the efficiency of financial systems development. They should also reduce the risk of failure, shorten development time and lower the costs.

[Traduction]

renseignements financiers et autres d'une façon qui aidera à évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations. Le groupe en question cherchera également des façons d'identifier les coûts des programmes gouvernementaux et de circonscrire l'information financière pertinente pour mieux étayer le processus décisionnel. Il nous aidera aussi à porter davantage attention à la rentabilité des systèmes de gestion financière.

Une autre direction du Bureau s'attardera plutôt à produire une meilleure information sur l'état de la gestion financière dans les ministères et organismes. Elle se fiera à leurs activités de vérification interne. En outre, elle aura désormais la capacité d'effectuer des vérifications et des examens spéciaux à la demande du président du Conseil du Trésor. Ces deux activités de vérification sont conçues de façon à nous donner une meilleure information sur l'état de santé de la gestion financière dans les ministères, sur la conformité à la politique financière existante et sur les secteurs où la politique doit être modifiée. Cependant, pour cela, il faut d'abord reconnaître la nécessité d'atteindre un équilibre entre une délégation suffisante des pouvoirs et un contrôle adéquat de l'exercice de ces pouvoirs.

Nous avons déjà pris un certain nombre d'initiatives qui visent spécifiquement certaines des préoccupations soulevées par la deuxième Étude de la gestion et du contrôle financiers:

1. Suite à l'adoption de la philosophie APRM (accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres), nous avons entrepris d'élaborer un nouveau cadre de responsabilisation pour la fonction d'administration financière. Ce nouveau cadre reconnaîtra la double responsabilité de l'agent financier: d'une part, assurer un contrôle financier, et d'autre part, fournir des renseignements à l'appui du processus décisionnel et du mécanisme de responsabilisation de la direction. En outre, le nouveau cadre établira des normes et des critères suivant lesquels les ministères pourront évaluer leur performance en matière d'administration financière. Sur ce plan, les ministères nous aident à élaborer des indicateurs spéciaux de performance pour les divers activités financières.

2. On est en train de définir un ensemble de critères qui aideront les ministères à préciser leurs exigences et à choisir des systèmes de gestion financière qui y répondent. Ces critères seront ensuite utilisés pour évaluer les progiciels de systèmes financiers déjà sur le marché et pour établir une liste de produits acceptables. Au besoin, les ministères seront invités à choisir leurs systèmes financiers dans cette liste plutôt que d'acheter des systèmes non éprouvés ou d'en élaborer eux-mêmes des semblables. En outre, on a dressé un répertoire des systèmes financiers importants dans l'ensemble de l'administration fédérale qui devrait permettre aux ministères de tirer profit de l'expérience des autres et de réduire les travaux d'élaboration qui font double emploi. Toutes ces initiatives ont des chances d'améliorer l'efficacité de

[Text]

3. We have completed a study on government-wide financial information needs which states the range of necessary financial information identified by the various central agencies and other departmental users. This will establish the basis on which to develop better and more relevant financial information. It will also give us an opportunity to assess various methods of information collection, to rationalize financial information reporting, to minimize the reporting burden on departments in meeting the information needs of the central agencies.

4. A corps of expertise will be established to develop methodology and standards for the development and use of cost information. This will, among other things, provide a basis for the collection of improved cost information to support various initiatives in the area of increased revenue generation, cost recovery and make or buy policy.

Mr. Veilleux referred to some important issues related to Operational Planning Frameworks and IMAA. My office is fully supporting this effort. For IMAA, we are providing information to support the Secretariat's assessment of a department's capacity to accept greater delegation of authority. Where necessary, we will be working closely with the Secretariat to address deficiencies as they are identified. In the case of the OPF, we are working together to overcome the problems identified by the Auditor General. We both recognize the importance of OPFs in the assessment of program results and program efficiency.

In conclusion, Madam Chair, we are responding to the deficiencies in financial management. Good financial management is important to the government. I have described several initiatives under way that should result in significant progress. I trust that your committee and the Auditor General share this view. I will now be pleased to answer to your questions.

Thank you.

The Chairman: Before we begin this important review of financial management and control in government departments and agencies, I would like to say a few words.

• 0940

The Public Accounts committee has been interested in this subject for over a decade, ever since the former Auditor General, the late James Macdonnell, expressed serious concerns about the adequacy of financial systems and procedures in his annual reports of 1975 and 1976.

[Translation]

l'élaboration de systèmes financiers. Elles devraient également réduire les risques d'échec, les heures consacrées à l'élaboration et les coûts.

3. Nous avons terminé une étude des besoins de renseignements financiers dans l'ensemble de l'administration fédérale. On y fait état de toute la gamme des renseignements financiers nécessaires tels qu'indiqués par les divers organismes centraux et d'autres usager ministériels. Les résultats de cette étude nous permettront d'élaborer de meilleurs renseignements financiers, plus pertinents. Ils nous permettront aussi d'évaluer diverses autres méthodes de collecte de l'information, de rationaliser les exigences en matière de rapports financiers et de réduire ainsi au minimum le fardeau de rapports imposé aux ministères pour répondre aux besoins de renseignements des organismes centraux.

4. On établira un centre d'expertise qui sera chargé de mettre au point des méthodes et des normes pour la définition et l'utilisation de renseignements sur les coûts. Entre autres choses, il établira une base pour la collecte de meilleurs données sur les coûts à l'appui de diverses initiatives dans le domaine de l'accroissement des recettes, du recouvrement des coûts et de la politique d'impartition.

Monsieur Veilleux a abordé certaines questions importantes concernant le CPO (cadre de planification opérationnelle) et l'APRM. le Bureau appuie entièrement ces initiatives. en ce qui concerne l'APRM, nous fournissons des renseignements à l'appui de l'évaluation, par le Secrétariat, de la capacité d'un ministère à se voir déléguer plus de pouvoirs. Nous travaillerons au besoin en étroite collaboration avec le Secrétariat pour corriger les lacunes relevées. En ce qui concerne le CPO, nous travaillons ensemble à corriger les problèmes relevés par le vérificateur général. Nous reconnaissons tous deux l'importance des CPO dans l'évaluation des résultats et de l'efficience des programmes.

Pour conclure, madame la présidente, nous sommes en train de combler les lacunes relevées dans le domaine de la gestion financière. Une bonne gestion financière est importante pour le gouvernement. Je vous ai exposé plusieurs initiatives en cours qui devraient nous permettre de réaliser des progrès importants. J'ose croire que le Comité et le vérificateur général seront aussi de cet avis. Il me fera plaisir, maintenant, de répondre à vos question.

Merci.

La présidente: Avant d'entreprendre cette étude importante de la gestion et du contrôle financiers dans les ministères et organismes du gouvernement, j'aimerais vous dire quelques mots.

Le Comité des comptes publics s'intéresse à cette question depuis plus de dix ans, depuis que le vérificateur général de l'époque, feu James Macdonnell, avait formulé de sérieuses réserves quant à la qualité des systèmes et procédés de gestion financière dans ses rapports annuels

[Texte]

Since then we have had the findings and recommendations of the Lambert commission in 1979, and later the establishment of the Office of the Comptroller General of Canada.

The Public Accounts committee, in spite of changing membership from time to time, has been monitoring the progress of the Office of the Comptroller General. We have noted the various initiatives taken by that office to improve information for Parliament through Part III of the estimates; also to improve management practices in departments and agencies through IMPAC, or Improvement in Management Practices and Controls; to improve internal financial audits and program evaluation in departments; and to improve cash management policies and practices.

As a result of the Auditor General's 1987 findings, the Public Accounts committee still has two concerns members will pursue in these hearings. One is the concern that financial management in departments, according to the Auditor General, although improved, is not yet satisfactory. The second is the concern members of this committee have that the role of the Office of the Comptroller General is unclear.

The purpose of these hearings is to examine weaknesses in financial management in departments and agencies as observed by the Auditor General and to determine what course of action is necessary to strengthen the financial function in government. Secondly, this committee will re-examine the respective roles of the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General in the light of the new government initiative of increased ministerial authority and accountability, where we have some concerns. We hope after hearing the responses from the central agencies today and the responses from the six departments in subsequent weeks, this committee will be able to report to Parliament in a constructive manner that the financial management function in government will be stronger after this examination and we will see improvements in the accountability process between Parliament and the central agencies and departments.

I had mentioned earlier that the opening statements have been distributed and will be printed but will not be read. Do any of the witnesses wish to make any additional remarks?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Madam Chair, I would like to introduce the team with me today. Ike Prokaska is a principal very much involved in this project, and Len McGimpsey, Assistant Auditor General, is now in charge of following up on FMCS. Suzanne Labarge, who was the Assistant Auditor General at the time, will be joining us soon. She has left my office, but her new employer, the Inspector of Financial Institutions, has agreed that she may come and assist us in these hearings.

[Traduction]

de 1975 et 1976. Depuis lors, il y a eu les conclusions et les recommandations de la Commission Lambert en 1979, puis la création du Bureau du contrôleur général du Canada.

Le Comité des comptes publics, bien que ses membres changent de temps à autre, suit attentivement les activités du Bureau du contrôleur général. Nous avons constaté les diverses initiatives prises par ce Bureau pour mieux informer le Parlement grâce à la Partie III du budget des dépenses, pour perfectionner les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes gouvernementaux grâce au PPCG, c'est-à-dire le Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion, pour améliorer les vérifications financières internes et l'évaluation des programmes au sein des ministères ainsi que les politiques et les pratiques de gestion de la trésorerie.

Devant les conclusions du vérificateur général pour 1987, le Comité des comptes publics reste préoccupé par deux problèmes sur lesquels les membres reviendront au cours de ces délibérations. Il s'agit d'une part de la gestion financière dans les ministères qui, selon le vérificateur général, s'est améliorée mais n'est toujours pas satisfaisante. D'autre part, les membres de ce Comité estiment que le rôle du Bureau du contrôleur général reste flou.

Au cours de ces audiences, nous voulons examiner les faiblesses relevées par le vérificateur général dans la gestion financière des ministères et des organismes gouvernementaux et définir les mesures à prendre pour raffermir la fonction financière au sein du gouvernement. Deuxièmement, notre Comité étudiera à nouveau les rôles respectifs du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du vérificateur général dans le cadre de la nouvelle initiative gouvernementale visant à accroître les pouvoirs et les responsabilités ministériels. Nous espérons qu'après avoir entendu aujourd'hui les réponses des organismes centraux et celles des six ministères au cours des semaines à venir, notre Comité sera en mesure de présenter au Parlement un rapport constructif montrant que cet examen contribuera à renforcer la gestion financière au sein du gouvernement et prévoyant des améliorations dans le processus d'imputabilité entre le Parlement et les organismes et ministères fédéraux.

J'ai dit tout à l'heure que les allocutions d'ouverture avaient été distribuées et seraient imprimées mais ne seraient pas lues. Certains témoins ont-ils quelque chose à ajouter?

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Madame la présidente, je voudrais vous présenter l'équipe qui m'accompagne aujourd'hui. M. Ike Prokaska est directeur principal et il travaille activement à ce projet et M. Len McGimpsey, vérificateur général adjoint, est maintenant responsable du suivi sur l'EGCF. M^{me} Suzanne Labarge, qui était à l'époque vérificateur général adjoint, ne va pas tarder à se joindre à nous. Elle a quitté mon bureau, mais son nouvel employeur, l'inspecteur des institutions financières, a accepté qu'elle vienne nous prêter son concours au cours de ces audiences.

[Text]

Mr. Gérard Veilleux (Secretary of the Treasury Board): Madam Chair, perhaps I should introduce to the committee Mr. Allan Darling, Deputy Secretary, Program Branch, who is joining me today.

Mr. Redway: Gentlemen, the Auditor General has indicated in his report that while financial control, he says, is now in good shape, financial management leaves a good deal to be desired. He has pointed out a number of ways in which he feels financial management can be improved. One of those he describes with respect to new capital expenditures as "an internal challenge mechanism". He also goes on later, in dealing with the issue of measuring effectiveness, to talk about program evaluation.

• 0945

My sense is that what the Auditor General is referring to in both those respects is probably somewhat the same thing, some sort of evaluation mechanism for evaluating capital projects and new programs, or even existing ones.

I wonder if you can tell me how many departments have such a mechanism in place. That is to the Treasury Board, I suppose.

Mr. Veilleux: Perhaps I should just say at the outset that in general we in the Treasury Board Secretariat share the broad trust of the Auditor General's report, particularly chapter 4. We may have some areas of minor disagreement here and there, but I should state at the outset that we share the general thrust of his report and we will be devoting our attention to that particular challenge in the months, and certainly the years, ahead.

Secondly, much to our satisfaction the Auditor General states that the financial control aspects are certainly much better—perhaps needing further improvements, and we will be addressing those. However, he concentrates his remarks mostly on the so-called financial management. The area of major projects or other general areas he also comments upon in his report, and maybe I should take this occasion to say a word or two about that.

We see the area of financial management in the broad context of what I would call the overall management of the federal government. As you perhaps know, we launched in the Treasury Board last summer a new approach to management that goes under the rubric of IMAA, Increased Ministerial Authority and Accountability, which is precisely designed to remove some constraints to the effective and efficient management on the part of departments by further delegation to departments, both Ministers and deputy ministers, with a view to improving the approach we have. It is in that context of IMAA that we are pursuing. We have signed two memoranda of understanding with departments and are actively pursuing a number of others. It is in that context that we see the window of opportunity to improve financial management—through a better statement of

[Translation]

M. Gérard Veilleux (secrétaire du Conseil du Trésor): Madame la présidente, permettez-moi de présenter au Comité M. Allan Darling, sous-secrétaire, Direction des programmes, qui est à mes côtés aujourd'hui.

M. Redway: Messieurs, le vérificateur général a dit dans son rapport que bien que les contrôles financiers soient maintenant appropriés, la gestion financière laisse encore beaucoup à désirer. Il a donné plusieurs formules qui permettraient d'améliorer la gestion financière et, entre autres, à propos de nouvelles immobilisations, il parle d'un mécanisme critique interne. Il continue en parlant de l'évaluation des programmes au chapitre de la mesure de l'efficacité.

J'ai l'impression que, dans les deux cas, le vérificateur général pense à un mécanisme quelconque d'évaluation permettant de jauger les projets d'immobilisation et les programmes nouveaux ou même existants.

Pourriez-vous me dire combien de ministères disposent de ce mécanisme. Je suppose que cette question s'adresse au Conseil du Trésor.

M. Veilleux: Je dirais pour commencer que d'une façon générale, le Secrétariat du Conseil du Trésor souscrit à l'esprit du rapport du vérificateur général, particulièrement au chapitre 4. Nous pouvons être en désaccord par moments sur certains points mineurs, mais je tiens à déclarer tout de suite que dans l'ensemble, nous partageons l'esprit de ce rapport et qu'au cours des mois et même des années à venir, nous mettrons tout en oeuvre pour relever ce défi.

Deuxièmement, à notre grande satisfaction, le vérificateur général déclare que les contrôles financiers se sont nettement améliorés—bien qu'il soit encore possible de faire mieux, et c'est ce que nous essaierons de faire. Toutefois, il concentre la plupart de ses remarques sur ce qu'il appelle la gestion financière. Il parle également des grands projets et des autres domaines généraux et je devrais peut-être profiter de cette occasion pour dire quelques mots à ce sujet.

Nous replaçons la gestion financière dans le contexte plus large de ce que j'appellerais la gestion globale du gouvernement fédéral. Comme vous le savez peut-être, le Conseil du Trésor a mis en place l'été dernier une nouvelle approche dans le domaine de la gestion, que l'on retrouve sous le titre APRM, Accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels, et qui vise précisément à supprimer certains des obstacles empêchant les ministères d'avoir une gestion efficace et efficiente en leur déléguant davantage de pouvoirs, au niveau ministériel et sous-ministériel, afin de parfaire notre approche. C'est sur cet aspect de l'APRM que nous insistons. Nous avons signé deux protocoles d'entente avec les ministères et nous en préparons plusieurs autres. C'est dans ce contexte qu'il nous semble possible d'améliorer la gestion financière, en définissant mieux les résultats visés, et les cibles, les

[Texte]

results to be achieved, targets, measurable indicators to the extent that we can develop them, and building on that to improve further.

The area of major capital projects the report of the Auditor General talks about in a rather critical way. My understanding is that his review may have addressed the approach that existed in a number of departments, but in the last year and a half or two years there have been major improvements in the approach to major capital projects. We have a process in place now that calls for more provision of information, for preliminary project approval, effective project approval, all sorts of quality of estimates to come at timely stages in the development of projects. We feel that there have been major improvements. More are needed, I agree, but the major achievement of the last two years has not been, in my view at least, adequately reflected in the report of the Auditor General.

He does address in some departments, when he reviews the Department of Transport and others, what has been achieved there; but that degree of achievement is across the board, in all departments. To reply to your precise question of how many departments, all departments are now governed by the policies regarding major capital projects.

What is being done now is that we have a definition of what a major capital project is that perhaps does not capture adequately the intent of what we want to do. We have used, because we were in the preliminary stages of implementing that policy, a definition of a major capital project that tends to be, over time, perhaps inadequate. We define major capital projects as those projects involving \$100 million or more. It may be that the definition is not adequate. We are now actively reviewing that definition. I should state to you that all government departments which have projects that meet this definition are governed by that policy.

• 0950

Mr. Redway: Did you hear my question, Mr. Veilleux?

Mr. Veilleux: Perhaps you could ask it again.

Mr. Redway: When the Chair asked you at the outset if you wanted to make some additional statements in relation to your opening statement, you declined, but in response to my question you seem to have gone on at great length reviewing the Auditor General's report, your opening statement and a lot of other things. I would like to know, sir, how many departments do not have something the Auditor General describes as "a strong, internal challenge mechanism" and/or do not have something called "a program evaluation procedure". I did not hear you answer that question at all. You told me all

[Traduction]

indices mesurables dans la mesure du possible de façon à avoir une nouvelle base qui permettra encore de nouvelles améliorations.

Dans son rapport, le vérificateur général aborde de façon assez critique le domaine des grands projets d'immobilisation. Il me semble qu'il fait allusion à l'orientation adoptée par plusieurs ministères sur ce point mais au cours des 18 derniers mois ou deux dernières années, il y a eu de grandes améliorations dans le domaine des grands projets d'immobilisation. Il existe maintenant un processus plus exigeant sur le plan des renseignements à fournir, de l'autorisation préliminaire du projet, de l'autorisation proprement dite et des diverses évaluations à fournir aux différentes étapes du déroulement des projets. Il y a eu des améliorations substantielles d'après nous. Il en faut encore, j'en conviens, mais je trouve que les progrès réalisés au cours des deux dernières années n'ont pas été suffisamment soulignés dans le rapport du vérificateur général.

Pour certains ministères, particulièrement pour le ministère des Transports et d'autres, le vérificateur explique ce qui a été fait mais il y a eu des améliorations sensibles partout, dans tous les ministères. J'en viens maintenant à la question que vous avez posée sur le nombre de ministères qui sont maintenant régis par ces politiques au sujet des grands projets d'immobilisation.

Nous avons maintenant une définition des grands projets d'immobilisation et elle ne correspond peut-être pas tout à fait à ce que nous avons l'intention de faire. Étant donné que nous en étions aux stades préliminaires de la mise en place de cette politique, nous avons utilisé une définition des grands projets d'immobilisation qui, au fur et à mesure que le temps passe, n'est plus tout à fait appropriée. Nous qualifions de grands projets d'immobilisation les projets représentant un investissement de 100 millions de dollars ou plus. Il se peut que la définition ne soit pas adéquate et nous sommes en train de la revoir. Je devrais vous dire que tous les ministères du gouvernement ayant des projets correspondant à cette définition sont assujettis à cette politique.

M. Redway: Avez-vous entendu ma question, monsieur Veilleux?

M. Veilleux: Vous pourriez peut-être la reformuler.

M. Redway: Quand la présidente vous a demandé au début de la séance si vous vouliez faire des remarques supplémentaires au sujet de votre déclaration d'ouverture, vous avez refusé, mais en réponse à ma question, vous vous êtes apesanti assez longuement sur le rapport du vérificateur général, votre allocution préliminaire et beaucoup d'autres choses. Je voudrais savoir combien de ministères n'ont pas ce que le vérificateur général décrit comme «un examen critique interne rigoureux» et/ou n'ont pas de «procédure d'évaluation des programmes». Je ne vous ai pas du tout entendu répondre à cette question.

[Text]

about the Treasury Board's efforts with major capital projects, but, sir, I did not hear you answer my question at all and I would like you to do that.

Mr. Veilleux: Perhaps I could ask the Comptroller General to do that. I think it is more in his area.

Mr. J.A. Macdonald (Acting Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada): Madame Chair, Mr. Redway, I think the confusion arose when you tied program evaluation, which is an ex-post process, with the assessment of major capital projects, which is information provided up front.

Mr. Redway: Well, they are both review and challenge procedures, surely, of programs. One may happen before the program is put in place and the other may happen afterwards, but they are essentially the same kind of procedures.

Mr. Macdonald: Indeed, they are both review mechanisms. Program evaluation, however, Mr. Redway, as I think you are aware, relates to after-the-fact review, and a major capital project or any other major project of sufficient magnitude would be covered by a program evaluation function on a regular cyclical basis in accordance with the Treasury Board policy that we now have. Specifically, every major department and agency, some 30-odd in number, have established program evaluation functions. I think the last one to come on board was the Department of Finance, which arose largely out of results of hearings of this committee into the tax expenditures.

I think I can say that the mechanisms are in place to provide the kind of ex-post review of the effectiveness of major capital projects and other major departmental activities.

Mr. Redway: When you say ex-post review as opposed to—

Mr. Macdonald: As opposed to ex-ante.

Mr. Redway:—dealing with it when they are coming on stream, is there such a mechanism as well for reviewing...?

Mr. Macdonald: Yes. As Mr. Veilleux indicated, the Treasury Board policy on major capital projects has certain informational requirements. They require preliminary cost estimates, and then increasingly firmed up cost estimates as they go through. The role of the financial function is to try to provide the necessary information with the appropriate degree of rigour to support such a submission. I think what the Auditor General noted in a number of departments is that they have developed an internal challenge function—for example the Department of National Defence and the Department of Transportation. Certainly that is the kind of role we would foresee all financial officers playing and indeed we have indicated in our responsibilities of

[Translation]

Vous m'avez parlé des efforts du Conseil du Trésor au sujet des grands projets d'immobilisation, mais je n'ai pas eu de réponse à ma question et j'aimerais bien que vous y répondiez maintenant.

M. Veilleux: Je vais demander au contrôleur général de le faire car c'est plutôt son domaine.

M. J.A. Macdonald (contrôleur général par intérim, Bureau du contrôleur du Canada): Madame la présidente, monsieur Redway, la confusion est venue du fait que vous avez lié l'évaluation des programmes qui se fait a posteriori, avec l'évaluation des grands projets d'immobilisation, qui se fait grâce à un ensemble de données fournies à l'avance.

M. Redway: Dans les deux cas, il s'agit d'évaluer et de faire un examen critique des programmes. Dans un cas, l'évaluation intervient avant que le programme ne soit en place et dans l'autre, elle se fait après, mais il s'agit essentiellement du même type de procédures.

M. Macdonald: Effectivement, ce sont deux mécanismes d'examen. Cependant, monsieur Redway, l'évaluation des programmes s'effectue, comme vous le savez, après coup tandis qu'un grand projet d'immobilisation ou tout autre grand projet d'ampleur suffisante devrait faire l'objet d'une évaluation cyclique régulière, conformément à la politique actuelle du Conseil du Trésor. Tous les grands ministères et organismes fédéraux, c'est-à-dire une trentaine environ, ont établi ces fonctions d'évaluation des programmes. Je crois que le dernier sur la liste a été le ministère des Finances, et ceci s'est fait en grande partie à la suite des audiences tenues par ce Comité au sujet des dépenses fiscales.

Ces mécanismes sont en place pour mesurer a posteriori l'efficacité des grands projets d'immobilisation et des autres grandes activités ministérielles.

M. Redway: Vous parlez d'examen a posteriori, par opposition à...

M. Macdonald: Par opposition à a priori.

M. Redway:... à un examen qui se ferait au fur et à mesure... Existe-t-il également ce genre de mécanisme d'évaluation...?

M. Macdonald: Oui. Comme l'a dit M. Veilleux, la politique du Conseil du Trésor sur les grands projets d'immobilisation comporte certaines exigences en matière d'information. Il faut présenter des évaluations préliminaires des coûts, puis des estimations de plus en plus précises au fur et à mesure que les choses avancent. La fonction financière a pour rôle de fournir l'information nécessaire avec suffisamment de rigueur pour étayer la soumission. Le vérificateur général a constaté qu'un certain nombre de ministères avaient établi cette fonction d'examen critique interne—par exemple le ministère de la Défense nationale et le ministère des Transports. Nous souhaitons que tous les agents financiers jouent ce genre de rôle et nous avons dit que nous

[Texte]

financial officers that we would expect that to develop where it is appropriate to do so, given the nature of the business of the department.

Mr. Redway: But they are not now, is that what you are saying?

Mr. Macdonald: I am saying some are and some are not.

Mr. Redway: How many are not?

Mr. Macdonald: I do not think I can give you the exact number at this point in time.

Mr. Redway: How many are?

Mr. Macdonald: In terms of officially constituted separate review panels, there are three that I am aware of.

Mr. Redway: How many departments do we have in the government?

Mr. Macdonald: There are approximately 30 major departments and agencies. However, what I am referring to, Mr. Redway, is the fact that certain of these departments have formally established mechanisms that undertake this review. In other departments it is a legitimate part of the responsibility of the senior financial officer. It is not necessarily constituted under a separate review group that meets, but is part of the ongoing participation in the management process of the department. I would have to defer any comments on the quality of the submissions to the Secretary of the Treasury Board.

Mr. Redway: Well, right now I am trying to deal with whether or not there is a mechanism in place, Mr. Macdonald. As I understand it, you are telling me that of 30 major departments, three departments have formally such a mechanism in place and the others do not. They may have some sort of informal mechanism, is that correct?

Mr. Macdonald: Mr. Redway, I would not call it an informal mechanism.

• 0955

I think what I was trying to say was that the Auditor General had specifically identified project review committees that undertake the internal challenge process on major capital projects; and I think the examples used were Transport Canada and the Department of National Defence. What I was trying to say was that the internal challenge process is something we expect of all senior financial officers, not only on capital projects but on any submissions or proposals that come to the management committee for consideration. It is the senior financial officer who is expected to bring the objective information and advice to the management committee to help them arrive at whatever decision is before them.

Mr. Redway: Are they doing that?

[Traduction]

demandierions aux agents financiers de prendre ce type de responsabilités dans toute la mesure du possible, selon la nature des activités du ministère.

M. Redway: Mais ce n'est pas le cas actuellement, c'est bien ce que vous voulez dire?

M. Macdonald: Oui dans certains cas, non dans d'autres.

M. Redway: Combien ne sont pas dans ce cas?

M. Macdonald: Je ne crois pas pouvoir vous donner le chiffre exact pour le moment.

M. Redway: Combien l'ont fait?

M. Macdonald: Si l'on parle de groupes d'examen distincts constitués officiellement, je sais qu'il en existe trois.

M. Redway: Combien de ministères avons-nous au gouvernement?

M. Macdonald: Il y a environ 30 grands ministères et organismes. Mais je dis que certains de ces ministères ont établi des mécanismes formels pour assurer cet examen. Dans d'autres ministères, cela fait partie des responsabilités de l'agent financier principal. Il n'y a pas nécessairement de groupe d'examen séparé constitué qui se réunisse régulièrement, mais ceci est fait dans le cadre de la participation au processus de gestion du ministère. Je laisserai le soin au représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor de vous parler de la qualité des soumissions.

M. Redway: Pour l'instant, j'essaie de savoir s'il existe un mécanisme ou pas, monsieur Macdonald. Si j'ai bien compris, vous me dites que sur les 30 ministères principaux, il y en a trois qui ont mis en place un mécanisme formel. Les autres n'en ont pas mais ont peut-être un mécanisme informel. Est-ce exact?

M. Macdonald: Je ne le qualifierais pas de mécanisme informel, monsieur Redway.

J'ai essayé de dire que le vérificateur général avait parlé de façon précise de comités d'examen de projet chargés d'effectuer l'examen critique interne des grands projets d'immobilisation, et je crois que les exemples utilisés étaient Transports Canada et le ministère de la Défense nationale. J'ai essayé en fait d'expliquer que cet examen critique interne doit être assuré en fait par tous les agents financiers supérieurs, non seulement pour les projets d'immobilisation, mais aussi pour toute soumission ou proposition présentée au comité de gestion. C'est l'agent financier supérieur qui est censé fournir au comité de gestion les renseignements et les conseils objectifs dont il a besoin pour prendre une décision sur la question dont il est saisi.

M. Redway: Est-ce qu'ils le font?

[Text]

Mr. Macdonald: I think they are. I think they are doing it much more than they were before. I cannot give you specific statistics as to the amount of participation in the number of decisions coming in, but my sense in talking to the community of senior financial officers is that their participation is increasingly being sought out and it is an integral process.

Mr. Redway: You think everything is hunky-dory in this area.

Mr. Macdonald: Oh, I do not think everything is ever hunky-dory in an organization as complex as the federal government. I think we are headed in the right direction.

Mr. Redway: Mr. Dye, can you tell me where we are headed?

Mr. Dye: I might take an opportunity to note that in our report we did not note the Department of National Defence, because that was not part of our study of the nine departments. But we did note National Health and Welfare, who have a committee, but it is informal and I do not believe they keep minutes. Transport does have a formal operation and does keep minutes, which we can review. But DND does have the process; it just happened to be outside the study.

Where are we headed? I think we are headed in the right direction. There is a long way to go.

Mr. Redway: A long way to go.

Mr. Dye: A long, long way to go. But I see improvement.

Mr. Redway: When you say you see improvement, are you saying everybody is marching forward, or are you telling us some people are dragging their feet, or what?

Mr. Dye: I think we have the attention of the Treasury Board Secretariat and that of the Office of the Comptroller General, who I think agree in general terms with the thrust of our recommendations. They are the people who can encourage other departments at the staff level, not at the political level, to change attitudes and change processes so there will be better use of public funds and more thoughtful, rational decisions.

Mr. Redway: Was your recommendation then that the department should establish strong internal challenge mechanisms? Is that all passé, has it all happened?

Mr. Dye: No, I think it has to be pushed, and pushed heavily. There are program evaluation mechanisms in the city, which we reviewed in 1983 and reported on to this committee. While we were complimentary, we recognized that the process was young and had some way to mature. I do not think it has matured. I do not think there are enough resources in that area.

[Translation]

M. Macdonald: Je pense que oui. Ils le font beaucoup plus qu'avant. Je ne peux pas vous donner de chiffres précis sur l'intensité de la participation aux décisions, mais d'après ce que m'ont dit dans l'ensemble les agents financiers supérieurs, on leur demande de plus en plus leur avis et le processus est de plus en plus global.

M. Redway: Tout va donc pour le mieux dans le meilleur des mondes.

M. Macdonald: Oh, on ne peut jamais dire que tout va pour le mieux dans une organisation aussi complexe que le gouvernement fédéral. Je dirai que nous allons dans la bonne direction.

M. Redway: Monsieur Dye, pouvez-vous me dire où vous allez?

M. Dye: Je voudrais profiter de cette occasion pour signaler que dans notre rapport nous n'avons pas noté le ministère de la Défense nationale, puisqu'il ne faisait pas partie de notre étude des neuf ministères. Mais nous avons indiqué le ministère de la Santé nationale et du Bien-être, où un comité existe, mais n'est pas vraiment constitué et ne tient pas de procès-verbal. Au ministère des Transports, il existe un comité formel qui prépare un procès-verbal que nous pouvons examiner. Mais au MDN, le mécanisme existe; simplement, le ministère n'était pas inclus dans l'étude.

Où allons-nous? Je crois que nous allons dans la bonne direction. Il y a beaucoup de chemin à faire.

M. Redway: Beaucoup de chemin à faire.

M. Dye: Oui, un très long chemin, mais je vois une amélioration.

M. Redway: Quand vous dites voir une amélioration, y a-t-il des progrès partout, certains renâclent-ils ou que se passe-t-il exactement?

M. Dye: Nous avons l'attention du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général qui, d'une façon générale, souscrivent à nos recommandations. Ce sont eux qui peuvent encourager les autres ministères, au niveau du personnel et non au niveau politique, à changer d'attitudes et de procédés de façon à mieux utiliser les deniers publics et à parvenir à des décisions plus rationnelles et réfléchies.

M. Redway: Vous recommandiez donc au ministère d'établir des mécanismes d'examen critique interne. Est-ce que cela fait partie du passé, tout est-il terminé?

M. Dye: Non, il faut pousser à la roue et pousser fort. Il y a dans cette ville des mécanismes d'évaluation de programme que nous avons examinés en 1983 et sur lesquels nous avons fait rapport à ce Comité. Nous étions plus élogieux à leur sujet, mais en même temps nous reconnaissons que la formule était encore nouvelle et devait mûrir. Je ne crois pas qu'elle ait mûri. Je pense qu'il n'y a pas suffisamment de ressources dans ce domaine.

[Texte]

I am not aware of entire departmental reviews as to the effectiveness of the department. I cannot quickly... there must be one or two there... of complete program reviews. Certainly little pieces have been done, but I do not think it is enough. So I would argue for a great deal more internal challenge.

It seems to be a good model. I like what I see in Defence. I like what I see in Transport. They are competing with one another. In Transport somebody has to give up an airport for an icebreaker. Those things are going on in the departments, rather than everybody just advancing their ideas without competition for resources. So I like the notion. I think it is useful, and I think their processes are improving in those two departments. I would like to see more of that across government.

Mr. Redway: Do you see evidence it is increasing across government?

Mr. Dye: Yes, on paper it is certainly increasing. You see the IMAA accords being struck, slowly. I think there are two of them. Something like that, when in place with all the features being capable of being performed, could be a very strong and useful mechanism, and the Treasury Board and the OCG are pushing towards it. So I think that is positive.

Mr. Redway: IMAA may or may not relate to this specific aspect, but specifically about either the challenge mechanism for capital projects or the program evaluation concept, do we now have those advancing and being put in place in a satisfactory manner? Is your report giving us a wrong impression that there is a great problem in this area? Are you saying now everything is progressing nicely?

• 1000

Mr. Dye: Madam Chair, I think progress is uneven. It is moving more rapidly in some departments than others.

Mr. Redway: In which ones is it not moving?

Mr. Dye: We had a discussion this morning that about 27 out of 30 have perhaps not moved fast enough to satisfy my interests in good accountability mechanisms. I sense there is a concern that is real and that action will be taken, but it is going to take time. I am always impatient. I tend to view things in terms of how long I have left in my job. That time is running out. I do not think we will see in my time this Auditor General being satisfied that everything will be in place, but I do think progress is being made. I would encourage a rapid rate of progress. I know you cannot change things overnight, but I do think that change is imminent and that it is in the right direction.

Mr. Redway: What about, specifically, the program evaluation aspect as opposed to the capital challenge

[Traduction]

Autant que je sache, il n'y a pas d'examen ministériel complet sur l'efficacité du ministère. Je ne peux pas aussi rapidement... il doit y en avoir un ou deux... des examens complets de programme. Des progrès concrets ont été réalisés ça et là, mais ça ne suffit pas. Je recommanderais donc un examen critique interne beaucoup plus affirmé.

Le modèle semble bon. J'aime ce qui se fait à la Défense et ce qui se fait aux Transports. Les deux ministères se concurrencent. Aux Transports, il faut choisir entre un aéroport et un brise-glace. Voilà ce qui se fait dans les ministères et on ne se borne pas à entendre les idées de chacun, sans qu'il y ait de concurrence pour les ressources disponibles. Par conséquent, la notion me plaît. C'est un exercice utile et le processus s'améliore dans ces deux ministères. Je souhaite que l'expérience se multiplie dans l'ensemble du gouvernement.

M. Redway: Avez-vous constaté une augmentation dans l'ensemble du gouvernement?

M. Dye: Oui, sur papier, certainement. Graduellement, on voit se conclure des ententes sur l'APRM. Je crois qu'il y en a deux. Ce genre de mécanisme, s'il est assorti de toutes les activités possibles, peut devenir très utile et le Conseil du Trésor et le BCG y sont très favorables. Je crois donc que c'est positif.

M. Redway: Je ne sais pas si l'APRM a un rapport avec cette question particulière, mais je voudrais savoir si ces mécanismes de critique des projets d'immobilisation ou d'évaluation des programmes existent actuellement et sont mis en place comme il convient? Est-ce que votre rapport nous donne à tort l'impression qu'il y a de grands problèmes dans ce domaine? Voulez-vous dire maintenant que tout avance au mieux?

M. Dye: Je crois, madame la présidente, que la progression est irrégulière. On avance plus rapidement dans certains ministères que dans d'autres.

M. Redway: Quels sont les ministères les plus lents?

M. Dye: Nous avons vu ce matin qu'environ 27 ministères sur 30 ne sont pas allés vite pour répondre à mes attentes sur le plan des mécanismes d'imputabilité. Je devine que la question est très sérieusement envisagée et que des mesures vont être prises, mais il faudra du temps. Je suis toujours impatient. J'ai toujours tendance à voir les choses en fonction du temps qu'il me reste pour faire mon travail. Il ne m'en reste plus guère. Je ne pense pas que j'aurai suffisamment de temps pour que l'on puisse dire que le vérificateur général est satisfait et trouve que tout est en place, mais il y a eu des progrès. J'aimerais que la progression se fasse rapidement. Je sais qu'il est impossible de tout changer du jour au lendemain, mais je crois que le changement est imminent et qu'il se fera dans la bonne direction.

M. Redway: Plus précisément, que diriez-vous de l'évaluation des programmes par opposition au

[Text]

mechanism? Are we talking here about 3 departments out of 30, Mr. Macdonald, having program evaluation in place? I understand this started about 1978 or 1979. How many program evaluation mechanisms are now in place in the departments, out of 30?

Mr. Macdonald: I will give you global numbers. Frankly, I do not have the exact statistics, but let me indicate to you how we assess program evaluation. We have a policy out that says you will establish a function that will be resourced, it will establish a plan of review for the department, there will be an appropriate reporting mechanism, and reviews will be undertaken on a cyclical basis of the full range of departmental activities—not just major capital projects but all activities within the department. I believe the last time we reported to this committee we indicated that virtually all the major departments met Treasury Board requirements for the program evaluation function being up and running.

I think the challenge for all of us now is to ensure that the quality of the reviews is appropriate and that they are being brought to the decision table in time to affect the decisions at hand. We are trying to ensure that program evaluations done are useful to management and can contribute to the decision-making process. That is where we are at this instant in time.

Now that we have the program evaluation function in place, we are working with departments and with the other sections of Treasury Board in order to try to identify major issues that are coming up for decision, and then ensuring that program evaluations are being undertaken within departments to support their aspect of the decision process, and can also contribute should the issue have to come to, say, Treasury Board Ministers for a decision.

I would say that we are up and running. Clearly we have to accept the Auditor General's review that we have a ways to go. But I think it is important to recognize that we do have a useful tool for a decision-aid process.

Mr. Redway: Mr. Dye, can you comment on that?

Mr. Dye: Madam Chair, on paper these things are there. I do not think there is enough of it being done. If you see the restraint programs going on, it is one of the first areas cut. Sure we have a policy, but on the other side there are no person-years. It looks good on paper, but I do not think it is being achieved.

[Translation]

mécanisme de critique interne? Y a-t-il trois ministères sur trente, monsieur Macdonald, qui aient mis en place des mécanismes d'évaluation des programmes? Je crois que cela a commencé en 1978 ou 1979. Combien de ministères sur les trente ont actuellement des mécanismes d'évaluation des programmes?

M. Macdonald: Je vais vous donner des chiffres globaux. Franchement, je n'ai pas les statistiques exactes, mais je vais vous expliquer comment nous jugeons l'évaluation des programmes. Nous avons défini une politique selon laquelle une fonction doit être établie avec certaines ressources en vue d'établir un programme d'examen pour l'ensemble du ministère, de mettre en place un mécanisme de rapport approprié, et des examens seront entrepris de façon régulière sur l'ensemble des activités ministérielles—non seulement les grands projets d'immobilisation mais aussi toutes les activités du ministère. Je crois que la dernière fois que nous avons présenté un rapport à ce Comité, nous avons dit que pratiquement tous les grands ministères satisfaisaient aux exigences du Conseil du Trésor quant à l'établissement et au fonctionnement de la fonction d'évaluation des programmes.

Il nous reste maintenant à nous assurer de la qualité de ces examens et à veiller à ce que les conclusions qui en émanent nous parviennent en temps voulu pour influencer la prise de décision. Nous essayons de faire en sorte que les évaluations de programme soient véritablement utiles pour la direction et soient prises en compte dans les décisions. Voilà où nous en sommes pour le moment.

Maintenant que la fonction d'évaluation des programmes est en place, nous travaillons en collaboration avec les ministères et avec les autres services du Conseil du Trésor afin de définir les grandes questions devant faire l'objet de décision; ensuite, nous nous assurons que des évaluations de programme vont être effectuées au sein des ministères, qui seront prises en considération dans le processus de décision et pourront également être utilisées, le cas échéant, par les ministres du Conseil du Trésor s'ils sont appelés à prendre une décision.

Je dirais que nous avançons. Nous devons bien sûr accepter les observations du vérificateur général sur les options à retenir. Mais il est important de reconnaître que nous avons un instrument utile pour les prises de décision.

M. Redway: Monsieur Dye, avez-vous un commentaire sur ce sujet?

M. Dye: Madame la présidente, tout ceci existe sur papier. Je crois qu'on ne le fait pas assez. C'est l'un des premiers secteurs touchés par les programmes de compressions budgétaires. Bien sûr, nous avons une politique, mais d'un autre côté, il n'y a pas d'années-personnes. Sur papier, c'est superbe, mais je ne crois pas que ce soit fait.

[Texte]

In our report, paragraph 4.71, we report that there are very few ongoing measures of effectiveness. The evaluators are the people who can help us develop those and get them in place and measure them and report on them. If they do not exist, and are not well trained, then IMAA, I think, is threatened if you do not have those kinds of facilities and abilities in your organization operating with some vitality. I am not persuaded we have enough vitality in that area across government.

Mr. Redway: Surely in a period of restraint, where an effort is being made to control the deficit, a reasonable and logical program evaluation would make a lot of sense. If you are going to make decisions on a rational basis, you must do it with an evaluation of the programs you have to see whether they are working and whether there are too many or too few resources being applied to them, or whatever. Why would this not be a main thrust of the government and of both the Treasury Board and the Comptroller General?

• 1005

Mr. Macdonald: Mr. Redway, I think that program evaluation, as any other aspect of a departmental operation, is expected to contribute to any down-sizing of objectives. I do not think the finance community, the audit community, the program evaluation community is any more immune to reductions in resource levels than any aspect of a department that delivers goods and services to the public.

We have tried to monitor the levels of resourcing. I think in those cases where person-years have been given up, we have tried to ensure that adequate professional service money has been made available to enable the program evaluations, or the audits, to be carried out through other means.

I think I would have to agree with Mr. Dye that in the case of program evaluation, we have a product that would really like to lock into a market, and that market we have identified as being IMAA. I think it does provide us with an opportunity to provide much greater focus to the results of program evaluation in a manner that would be of considerable interest to management, who would be in the process of reporting on their progress under an IMAA-type arrangement with the Treasury Board.

I remember Harry Rogers, the first Comptroller General, used to say "What gets inspected, gets respected". I think what we are trying to do within Treasury Board generally with departments is to bring to the fore those specific items of departmental accountability that we would like to know about. And that clearly would get reflected into the program evaluation area and would, I hope, provide an opportunity for program evaluation to respond and provide some of those ongoing measures of performance to which Mr. Dye referred earlier.

[Traduction]

Dans notre rapport, au paragraphe 4.71, nous déclarons que peu d'instruments de mesure régulière de l'efficacité ont été mis au point. Ce sont les évaluateurs qui peuvent nous aider à élaborer ces instruments de mesure, à les mettre en place, à les évaluer et à faire rapport à leur sujet. S'ils ne sont pas là et n'ont pas la formation voulue, l'APRM est menacée car il faut avoir dans l'organisation ces possibilités et ces aptitudes pour garder une certaine vitalité. Je ne suis pas convaincu que nous ayons suffisamment de vitalité dans ce domaine dans l'ensemble du gouvernement.

M. Redway: En période d'austérité, où l'on s'efforce de limiter le déficit, il me semble tout à fait normal de mettre en place un système logique et raisonnable d'évaluation des programmes. Pour prendre des décisions de façon rationnelle, il est essentiel de disposer d'une évaluation des programmes existants pour savoir s'ils donnent les résultats attendus et si trop ou trop peu de ressources leur sont allouées. Pourquoi ne pas faire de ce principe une idée-force du gouvernement et du Conseil du Trésor et du contrôleur général?

M. Macdonald: Il me semble, monsieur Redway, que, comme toutes les autres activités ministérielles, l'évaluation des programmes doit elle aussi être limitée dans le cadre d'une politique de rationalisation. Je ne crois pas que les responsables des finances, de la vérification, de l'évaluation des programmes soient moins touchés par la diminution des ressources que les autres sections d'un ministère fournissant des biens et des services au public.

Nous avons essayé d'examiner les niveaux de ressources. Dans les cas où des années-personnes ont été supprimées, nous avons essayé de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de crédits destinés à des services professionnels pour que les évaluations de programmes ou les vérifications puissent être faites par d'autres moyens.

Comme M. Dye, je trouve que l'évaluation des programmes constitue un produit que nous aimerions intégrer à un marché et ce marché, nous l'avons dit, c'est l'APRM. Nous avons là la possibilité d'accorder beaucoup plus d'importance aux résultats de l'évaluation des programmes, d'une façon qui correspondrait tout à fait aux intérêts des gestionnaires devant présenter un rapport de leurs activités dans le cadre d'une entente de type APRM avec le Conseil du Trésor.

Je me souviens que Harry Rogers, le premier contrôleur général, disait «ce qui est inspecté, est respecté». Au Conseil du Trésor, nous essayons de mettre en lumière certains éléments de l'imputabilité ministérielle qui nous intéressent. Cela se traduirait certainement dans l'évaluation des programmes et il serait possible, grâce à ce mécanisme, d'obtenir certains des instruments de mesure régulière de l'efficacité dont parlait tout à l'heure M. Dye.

[Text]

Mr. Redway: I am being given the axe here myself, but my last comment really, I guess, is surely, in order to determine what programs we should be keeping, what programs we should not be keeping and the amount of resources to be applied to the programs we are keeping, they have to be evaluated. And if they are not being evaluated, which is the impression I have from Mr. Dye's report and from the comments here this morning, then how can you logically make budgetary decisions on the ways in which departments are spending their money?

Maybe you can answer that the next time I have some questions. Thank you, Madam Chairman.

M. Grondin: Un peu plus loin, dans les paragraphes 4.96 à 4.99, on dit que l'obligation de rendre compte de la gestion financière dans les ministères est faible. Il y a peu de mécanismes. On dit:

... in the departments we reviewed, few of the mechanisms that form the basis for management contracts link operational and financial performance...

Qu'est-ce qu'entend faire le Conseil du Trésor pour renforcer l'obligation des ministères de rendre compte? Également, qu'est-ce qu'on envisage de faire au Conseil du Trésor pour que les gestionnaires des ministères aient à rendre compte de l'utilisation efficace des ressources?

M. Veilleux: Comme je l'ai dit au début, nous sommes d'accord en général sur les remarques du vérificateur général. Le vérificateur général parle dans ce même chapitre de la nouvelle initiative lancée par le Secrétariat du Conseil du Trésor quant à l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels. Il s'agit de l'APRM, l'équivalent d'IMAA.

Actuellement, il y a des mécanismes d'imputabilité. Nous jugeons nous-mêmes, depuis environ deux ans, que ces mécanismes peuvent être améliorés. C'est ce qui a amené l'initiative de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels. L'un des objectifs fondamentaux de l'initiative de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels est l'accroissement des mécanismes d'imputabilité.

Nous avons signé deux lettres d'entente avec deux ministères, le ministère du Travail et le ministère du Revenu national, Douanes et Accises, et nous sommes en train de négocier et de discuter avec sept ou huit autres ministères. L'un des critères ayant fait l'objet d'un libellé assez précis dans les lettres d'entente est le mécanisme d'imputabilité. Ces lettres d'entente sont signées par le ministre, le président du Conseil du Trésor, le sous-ministre du ministère en question et le secrétaire du Conseil du Trésor.

• 1010

Ils essaient d'établir des critères de rendement, des indicateurs de performance dans la mesure du possible.

[Translation]

M. Redway: Je vais être contraint de m'interrompre, mais je voudrais faire une dernière remarque pour dire que, pour savoir quels sont les programmes qu'il faut conserver, quels sont ceux qu'il faut éliminer et quelles ressources doivent être allouées à ceux que nous gardons, l'évaluation est indispensable. Si les programmes ne sont pas évalués, ce qui me semble être le cas d'après le rapport de M. Dye et d'après les commentaires que j'ai entendus ce matin, comment peut-on prendre des décisions budgétaires sur la façon dont les ministères doivent utiliser leurs crédits?

Vous pourrez peut-être répondre à cela la prochaine fois que je poserai des questions. Merci, madame la présidente.

Mr. Grondin: A little further on, in paragraphs 4.96 to 4.99, it is said that financial accountability is weak in the departments. There are few mechanisms. It says:

... dans ce que nous avons vérifié, peu des mécanismes qui se trouvent à la base des contrats de performance permettent le rapprochement du rendement opérationnel et du rendement financier...

What does Treasury Board intend to do to strengthen departmental financial accountability? Moreover, what do you intend to do in Treasury Board to ensure that department management is accountable for the efficient use of resources?

Mr. Veilleux: As I said at the beginning, in general we are in agreement with the Auditor General's comment. In this same chapter, the Auditor General mentions the new initiative launched by the Treasury Board secretariat regarding the increased ministerial authority and accountability. This we call APRM in French, the equivalent of IMAA.

At the present time, there are accountability mechanisms. We have seen, during the last two years, that these mechanisms could be improved. This is what led to this initiative towards increased ministerial authority and accountability. One of the basic objectives of this increased ministerial authority and accountability initiative is to increase accountability mechanisms.

We have signed two letters of agreement with two departments, the Labour Department and the Department of National Revenue, Customs and Excise and we are presently negotiating and having discussions with seven or eight other departments. One of the criteria that is part of a rather specific wording in the letters of understanding is the accountability mechanism. These letters of understanding are signed by the Minister, the president of the Treasury Board, the deputy minister of the department in question and the secretary of Treasury Board.

They try to establish performance criteria or performance indicators as much as possible. These

[Texte]

Ce sont des ententes d'une durée de trois ans assorties d'un mécanisme de révision annuelle que nous sommes en train de mettre au point. Cette révision annuelle aura lieu devant le Conseil du Trésor qui, comme vous le savez, est un comité statutaire du Cabinet, et le ministre et le sous-ministre en question devront rendre compte au président et au Secrétariat du Conseil du Trésor des efforts faits pour atteindre les objectifs énoncés dans le mémoire d'entente.

Ces choses sont maintenant établies dans le cas de deux ministères. Nous sommes en train de les établir. Je suis d'accord avec M. Dye que ces choses-là prennent du temps. Nous essayons de travailler le plus rapidement possible et je suis sûr que d'ici sept ou huit mois, ce mécanisme d'imputabilité sera fermement ancré dans cinq ou six autres ministères, dont certains sont très gros.

Essentiellement, on change une dimension culturelle de la gestion. Pour cela, il faut du temps, car le gouvernement fédéral est une grosse entreprise, mais je suis sûr qu'on y arrivera. Il y aura une séance d'imputabilité—ce qu'on appelle en anglais *accountability session*—tous les ans devant le Conseil du Trésor. Les gens devront rendre compte de leur gestion. Il y aura un mécanisme d'imputabilité très ferme.

M. Grondin: Monsieur le vérificateur général, considérez-vous que les démarches qui ont été entreprises et qui s'intensifieront au cours des sept ou huit prochains mois, puisqu'on parle de cinq ou six ministères supplémentaires, possiblement de gros ministères, seront suffisantes pour combler la lacune que vous avez signalée dans votre rapport, à savoir qu'il y avait une faiblesse notoire de ce côté-là?

M. Dye: Cette année, on s'occupera de sept, huit ou neuf ministères, mais il y en a trente, et il faut tous les couvrir. Je pense que c'est bon sur papier, mais je voudrais que les autres ministères soient un jour inclus.

M. Grondin: Au paragraphe 4.100, on dit ceci:

4.100 Les évaluations de rendement des gestionnaires devraient comporter une appréciation de la gestion des ressources, mesure qui serait fondée sur les résultats obtenus.

C'est une recommandation du vérificateur général. J'aimerais savoir ce que le Conseil du Trésor pense de cette recommandation et quelles mesures il entend prendre, et quand, pour y donner suite.

M. Veilleux: Le vérificateur général voudra peut-être ajouter à mes propos. L'évaluation des gestionnaires se fait actuellement. Chaque sous-ministre et chaque sous-ministre adjoint évaluent chacun des gestionnaires dans leur ministère. La formule d'évaluation du rendement est claire et comporte des critères. Il y a toujours un élément subjectif dans l'évaluation d'une personne, mais je pense que les sous-ministres, les sous-ministres adjoints et les hauts gestionnaires de la Fonction publique connaissent les objectifs du gouvernement, à savoir faire l'impossible pour mieux gérer avec moins de ressources afin de réduire le déficit. Les gens sont évalués entre autres en

[Traduction]

agreements are for the duration of three years and include an annual review mechanism that we are presently setting up. This annual review will take place before Treasury Board which, as you know, is a statutory Cabinet committee, and the Minister and deputy minister in question will be reporting to the president and to Treasury Board secretariat concerning the efforts made to attain the objectives set out in the memorandum of understanding.

That has now been established for two departments. We are setting them up. I agree with Mr. Dye that those things take time. We are trying to work as quickly as possible and I am sure that within seven or eight months this accountability mechanism will have been firmly implanted in five or six other departments, some of them rather large.

Essentially, we are changing one of management's cultural dimensions. We need time for that because the federal government is a big machine, but I am sure we will meet our objective. There will be an accountability session every year before Treasury Board. People will be accountable for their management. There will be a very firm accountability mechanism.

Mr. Grondin: Mr. Auditor General, do you consider that the steps taken which will intensify during the seven or eight months to come, because we are talking of five or six extra departments, maybe some big ones, will be enough to close the gap you mentioned in your report and correct the clear weaknesses in that area?

Mr. Dye: This year we will be talking of seven, eight or nine departments but there are 30 and they must all be covered. I think it is nice on paper, but I would like the other departments to be included some day.

Mr. Grondin: In paragraph 4.100 you say:

4.100 Performance appraisals involving management personnel should include assessments of the management of resources in relation to results achieved.

This is one of the Auditor General's recommendations. I would like to know what Treasury Board thinks about that recommendation and what steps it intends to take, and when, in order to follow up on it.

Mr. Veilleux: The Auditor General will perhaps want to add to what I have to say. Management is presently being evaluated. Each deputy minister and assistant deputy minister evaluate the managers in their department. The performance evaluation formula is clear and there are criteria. There is always a subjective element when you evaluate someone but I think that the deputy ministers, the assistant deputy ministers and the senior managers of the public service know what the government's objectives are and that is to do the impossible to manage better with less resources to decrease the deficit. People's evaluations are based,

[Text]

fonction de ce critère fondamental de la politique du gouvernement.

Au niveau des sous-ministres, il y a également un comité de hauts fonctionnaires présidé par le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Cabinet qui fait l'évaluation annuelle de tous les sous-ministres. J'ai moi-même siégé à ce comité pendant quelques années, et je puis vous dire que la gestion financière est l'un des critères dont on tient compte dans l'évaluation des sous-ministres.

Cela dit, je m'empresse d'ajouter qu'on doit faire encore davantage. Le vérificateur général disait qu'on va faire cinq, six, sept ou huit ministères cette année, mais que ce n'est pas beaucoup. C'est vrai qu'il y a une trentaine de ministères. Je pense que nos efforts sont dirigés dans la bonne direction. On essaie d'y arriver le plus rapidement possible.

• 1015

Par contre, on veut bien ancrer le système. Le gouvernement fédéral compte 30 ministères et environ 250,000 employés. Cela ne se change pas du jour au lendemain. Je ne veux pas vous donner des excuses, loin de là, mais il faut un peu de temps. Pour changer cette culture de gestion et bien ancrer le système d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, il faudra des années. Je ne veux pas induire le Comité en erreur en lui disant que cela se fera d'ici un an. Cela ne se fera pas d'ici un an. Ce sont des choses qui vont se faire dans le temps. Le vérificateur général de 1975-1976, M. Macdonnell, disait qu'on avait perdu le contrôle. Aujourd'hui, M. Dye dit qu'on a fait des progrès au niveau du contrôle. Il a fallu dix ans pour en arriver à cela, et c'est peut-être un peu trop long. J'espère qu'on va faire la deuxième révolution sur la question de la gestion financière définie plus largement en moins de 10 ans. Cela pourrait prendre quatre ou cinq ans. L'important, c'est qu'on s'en va dans la bonne direction: les gens seront évalués en fonction de critères plus précis et moins subjectifs.

M. Grondin: Dans le vidéo sur le chapitre 4, on voit qu'il y a une nette satisfaction du côté du contrôle financier. Par contre, au niveau de la gestion financière, comme vous le dites, il y a un problème. Vous disiez tout à l'heure que vous aviez trouvé des solutions, et ce rapidement, du contrôle financier mais que, du côté de la gestion financière, c'est plus long. Voulez-vous dire qu'au niveau du contrôle financier, on a pu apporter très rapidement des remèdes, alors qu'au niveau de la gestion financière, on n'a pas été capable de progresser au même rythme?

M. Veilleux: Eh bien, c'est une question de priorités. Je vais demander à mon collègue, M. Macdonald d'élaborer davantage. Il y a 10 ans, M. Macdonnell avait mis l'accent sur la dimension contrôle financier et les efforts se sont dirigés dans cette direction-là immédiatement. Il a fallu un certain temps pour corriger la situation. Il y a encore des améliorations à faire et on les fera.

[Translation]

amongst other things, on this fundamental criterion of the government's policy.

At the deputy minister level, there is also a committee of senior officials chaired by the clerk of the Privy Council and the Cabinet secretary who do the annual appraisal of all deputy ministers. I for one sat on this committee for a few years and I can assure you that financial management is one of the criteria taken into account in the deputy minister's performance appraisal.

That said, I would hasten to add that more must yet be done. The Auditor General has said that we are going to be doing five, six, seven or eight departments this year but that it is a very small number. It is true that there are some 30 departments. I think we are headed in the right direction. We are trying to get there as quickly as possible.

On the other hand, we want the system to be firmly anchored. The federal government has 30 departments and some 250,000 employees. You do not change that overnight. I am not trying to feed you any sort of excuses, far from it, but it does take some time. To change this management culture and firmly anchor the system of increase in departmental powers and responsibilities, it will take years. I do not want to mislead the committee into thinking it can be done within the year. It will not be done within a year. It is only going to be done over time. The 1975-1976 Auditor General, Mr. Macdonnell, was saying we had lost control. Today, Mr. Dye says we have made progress in the area of control. It took 10 years to get there and maybe it is a bit too long. I hope it will take less than 10 years to accomplish the second revolution in the area of more broadly defined financial management. It might take four or five years. What is important is that we are headed in the right direction. People will be appraised based on more specific and less subjective criteria.

Mr. Grondin: In the video on chapter 4, there is marked satisfaction in the area of financial control. However, in the area of financial management, as you say, there is a problem. You were saying before that you had rapidly found solutions in the area of financial control, but that it is longer in that of financial management. Do you mean that in the area of financial control remedies were found very rapidly, while in the area of financial management progress could not be made as quickly?

Mr. Veilleux: Well, it is a question of priorities. I will ask my colleague, Mr. Macdonald, to elaborate further. Ten years ago, Mr. Macdonnell had stressed the financial control dimension and the efforts immediately focused in that direction. It took a while to correct the situation. There are still improvements to be made and they will be made.

[Texte]

En ce qui concerne la dimension plus large de la gestion financière, il faudra un peu de temps. J'espère que cela prendra moins de temps. Notre objectif est de le faire en moins de temps, et je pense qu'on va y arriver.

M. Grondin: Monsieur le vérificateur général, est-ce que ces remarques sont pertinentes et répondent, dans une certaine mesure, à vos attentes quant à cette recommandation?

M. Dye: J'ai demandé à M. McGimpsey combien d'années avaient été nécessaires pour améliorer le contrôle financier, et il m'a dit qu'il y avait eu une amélioration profonde deux, trois ou quatre ans après le rapport de 1976. Peut-être que ce sera possible d'ici deux, trois ou quatre ans, mais pas cette année. Il faut être très réaliste.

Mr. Macdonald: Mr. Grondin, perhaps I could add that we have already embarked, within the Office of the Comptroller General, on a number of initiatives directed at improving the quality of financial information that does respond in part to what Mr. Dye has identified. It will be a long process, but we are working on it now. We are looking at the source of financial systems and attempting to respond to a number of the criticisms in that area.

We are taking a step back from basically financial information because information for management comprises both financial information and performance-related information, as Mr. Redway had identified earlier. We are attempting now to ensure that those informations are brought together in some manner that will assist management in reaching decisions. I must agree with Mr. Dye that I am sure we will have progress that we can indicate to the committee from one year to the next. But I think the progress will be measured in intervals of years rather than in months.

• 1020

The Chairman: A couple of things have occurred to me as the questions have been going thus far. Going back to the management contracts that will be signed with each department, I have the impression that the dilemma up to now has been that Treasury Board and the central agencies generally have been afraid that to delegate means to abdicate and so, at the same time as they delegate certain functions, they also provide volumes and volumes of directives. I believe that somewhere in the Auditor General's Report he refers to 23 volumes of personnel directives and something like 60 administration manuals, which are supposed to apply right across the board in all the departments.

Obviously this is a certain constraint on management to operate in the best way for their own department, and presumably the new contracts will allow a manager to make the best decisions possible for the individual department.

[Traduction]

Concerning the broader dimension of financial management, it will take a little while. I hope that it will take less time. Our objective is to do it in less time and I think we will manage.

Mr. Grondin: Mr. Auditor General, are those comments germane and do they broadly address your expectations as regards this recommendation?

Mr. Dye: I asked Mr. McGimpsey how many years had been necessary to improve financial control and he told me there had been substantial improvement within two, three or four years after the 1976 report. Perhaps it might be possible within two, three or four years, but not this year. We have to be realistic.

M. Macdonald: Monsieur Grondin, peut-être pourrais-je ajouter qu'au Bureau du contrôleur général nous avons déjà pris une série d'initiatives visant à améliorer la qualité de l'information financière qui répond déjà en partie à ces préoccupations de M. Dye. Le cheminement sera long, mais nous nous y attaquons déjà. Nous étudions la source des systèmes financiers pour essayer de corriger un certain nombre de problèmes dans ce domaine.

Nous nous éloignons quelque peu d'une information strictement financière parce que l'information de gestion comprend à la fois des éléments d'information financière et d'information pertinente à la performance comme le signalait M. Redway un peu plus tôt. Nous essayons maintenant de faire en sorte que ces renseignements soient réunis en un tout qui aidera les gestionnaires à prendre leurs décisions. Je suis d'accord avec M. Dye pour dire que d'une année à l'autre nous connaissons certainement des progrès que nous pourrions signaler au comité. Mais je crois que les progrès prendront des années, et non pas des mois, à se réaliser.

La présidente: Plusieurs choses me viennent à l'esprit, suite aux questions qui ont été posées jusqu'à présent. Pour en revenir aux contrats de gestion qui seront signés avec chaque ministère, j'ai le sentiment que le problème jusqu'à présent, était que le Conseil du Trésor et les agences centrales craignaient généralement que déléguer leurs pouvoirs reviendrait à les abdiquer. Voilà pourquoi, lorsqu'ils délèguent certaines fonctions, ils fournissent également des tonnes et des tonnes de directives. Si je me souviens bien, le vérificateur général parle dans son rapport de 23 volumes de lignes directrices concernant la gestion du personnel et de quelque chose comme 60 manuels administratifs, qui sont censés s'appliquer à tous les ministères.

Il est évident que cela représente certaines contraintes en matière de gestion des ministères, et on peut espérer que les nouveaux contrats permettront aux cadres de prendre les meilleures décisions possibles pour leur ministère.

[Text]

How much of this is being spelled out in the agreement? Will the new IMAA agreement mean that each department will develop its own personnel and administrative manuals? Will the Treasury Board be providing certain basic minima? Is it possible for us to see a sample agreement so we have some idea of exactly what is involved?

The second question is that the Auditor General points out that much of the budgeting now from year to year is simply a matter of taking last year's budget and adding on a couple of percentage points for inflation. Obviously there are times when incremental budgeting may be quite acceptable, but there are also times when it is very important to look at exactly what has happened, what is going on in the department, what the goals are.

How often is there a total assessment of costs, and is this something you envisage doing more of as you get into the IMAA arrangements?

Mr. Veilleux: I could try to answer your first question. Maybe I could ask my colleague Allan Darling to answer the second.

In the first question you raised, regarding IMAA, you went to the very core of the difficulty we have with the IMAA process. That is the fine line we have to walk—you can also say delegation and abdication, if you wish—between delegating greater authority to a department versus the need to maintain control.

Under the Financial Administration Act, statutory responsibilities are assigned to the President of the Treasury Board, which he cannot abdicate. He can delegate some, but he cannot abdicate them. Therefore there is a need for the Treasury Board, in negotiating memoranda of understanding with particular departments, to try to maintain that fine line.

We try to do that in the IMAA process by addressing it at two levels. You are quite right and the Auditor General is quite right when he says we have volumes of prescriptive policies issued by the Treasury Board. I think we have 23 volumes of personnel policy directives. We have several volumes of administrative policy directives. At my direction in the Treasury Board Secretariat we have undertaken fundamental reviews of those key policies to see how many of them or what elements of each of them could be further delegated to the department, while at the same time maintaining the balance between delegation and control. I know when we invited departments to come to us and tell us what they would like to have delegated to better manage, or manage more efficiently their department, some said to give them everything. We say we have statutory responsibilities we have to maintain, and then they say we are not serious about IMAA. We say, yes, we are serious.

[Translation]

Cela est-il précisément indiqué dans le nouvel accord d'APRM? Y indique-t-on que chaque ministère pourra rédiger ses propres manuels de gestion du personnel et des fonctions administratives? Le Conseil du Trésor imposera-t-il certains minimums? Nous serait-il possible d'avoir un exemplaire de l'accord pour nous faire une idée?

Ma deuxième question porte sur le fait que le vérificateur général signale que le processus budgétaire d'aujourd'hui revient simplement à ajouter quelques pourcentages aux budgets de l'an dernier, pour tenir compte de l'inflation. Évidemment, une telle procédure de budgétisation peut être acceptable dans certaines circonstances, mais il est également parfois indispensable de réexaminer attentivement ce que fait le ministère, ce que sont ses objectifs.

Procédez-vous donc souvent à une réévaluation globale de vos budgets, et avez-vous l'intention de le faire plus fréquemment dans le nouveau système?

M. Veilleux: Je vais tenter de répondre à votre première question et je demanderai à mon collègue, Allan Darling, de répondre à la deuxième.

En ce qui concerne l'APRM, vous venez d'évoquer le problème fondamental auquel nous sommes confrontés. Il est très difficile de faire la distinction entre délégation de pouvoirs et abdication, comme vous dites, c'est-à-dire entre l'octroi d'une certaine autonomie et le maintien d'un minimum de contrôle.

Selon la Loi de l'administration financière, le président du Conseil du Trésor a des responsabilités statutaires qu'il ne peut abdiquer. Il peut en déléguer certaines, mais il ne peut aucunement les abdiquer. Il est donc indispensable que le Conseil du Trésor en négociant des protocoles d'entente avec les ministères, trouve un compromis satisfaisant à cet égard.

C'est précisément ce que nous tentons de faire dans le processus APRM. Le Vérificateur général a tout à fait raison de dire que nous avons publié des volumes et des volumes de politiques. Je crois que nous en avons 23 en ce qui concerne la gestion du personnel. Nous en avons également beaucoup au sujet des activités administratives. J'ai donc donné au Secrétariat du Conseil du Trésor l'instruction de réexaminer en profondeur toutes ces politiques, pour voir si certaines ne pourraient pas être déléguées aux ministères, en totalité ou en partie, tout en nous permettant de conserver un minimum de contrôle. Lorsque nous avons invité certains ministères à nous dire quelles responsabilités nous devrions leur déléguer, pour qu'ils gèrent mieux leurs activités, certains ont tout réclamé. Lorsque nous leur avons répondu que nous avions certaines responsabilités statutaires à préserver, ils nous ont dit que nous n'étions pas sérieux avec ce processus APRM. Je leur dis moi que nous sommes très sérieux.

[Texte]

[Traduction]

• 1025

To my colleagues and to other Ministers, I explain that need for control should be governed by the need to maintain equity, as among departments. In other words, somebody who is on a travel status in the Department of Veterans Affairs, as opposed to somebody who is on travel status on the part of, say, the Department of External Affairs, should have similar benefits available. And if not benefits, at least prerequisites, so that no department has an undue advantage over another. There is a need to maintain a core element of equitable treatment. You know, it is like governing 30 different companies; we are not running one, we have 30 departments. They would like to have their own thing, but there is a need to maintain equity in the treatment of individuals in each department. I think that is a fundamental concept.

Wherever we can delegate, while maintaining the level of equity, we do that if—and I stress that—if we are confident that the departments can discharge this further delegation, these new responsibilities they inherit, with the proper level of accountability. If not, then we will not. I mean, we will maintain control at the centre. If they indicate to us in this memorandum of understanding that they have a proper accountability regime in the department, or are capable of putting it in place, then we will delegate. And we have delegated things.

In a way we are working at two levels. I am sorry if I take so long, but I think it is critical. We are reviewing our own policies issued by the centre, if you wish, and we try to take the position as it comes to us from the department, and therefore each memorandum of understanding, while it can contain elements that are delegated across the board, can also have elements that are tailor-made to each department.

Take for example, contracts. The level of delegations to a department in the issuance and management of a contract. We can say that for competitive contracts you can have delegations up to, say, \$500,000. To a department where we have a view that they have better contract management practices, we can say in your case we will go a little higher because you have more contracts, you have a better system to manage them, we will go a little higher. Everybody is treated the same with a little element of tailor-made, if you wish, to that department.

Just my final point: I would be glad, Madam Chair, to file with the committee, through you to members of the committee, copies of the memorandum of understanding we have signed with the Department of Labour and the Department of National Revenue, Customs and Excise.

I might add also that I have just issued a report to departments, about 10 days ago—I do not know if it has been filed with your report—on the first year of IMAA.

The Chairman: Thank you.

A mes collègues et aux autres ministres, je tiens à préciser que nous devons maintenir un certain contrôle pour préserver une certaine équité entre tous les ministères. Autrement dit, quelqu'un qui voyage officiellement pour le ministère des Affaires des anciens combattants, devrait bénéficier des mêmes avantages que quelqu'un qui voyage officiellement pour le ministère des Affaires extérieures, par exemple. De cette façon, aucun ministère ne devrait être avantagé par rapport à un autre. Il est essentiel de maintenir l'équité à ce niveau. Vous savez, c'est un peu comme si nous devions gérer 30 entreprises différentes. Nous n'en avons pas qu'une, nous en avons 30. Certes, chacune aimerait bien avoir ce qu'elle veut, mais il nous appartient de veiller à ce que les membres de chacune soient traités de façon équitable. C'est fondamental.

Chaque fois que nous pouvons déléguer nos pouvoirs tout en préservant ce critère d'équité, nous le faisons, si nous sommes convaincus, et j'insiste là-dessus, que le ministère concerné est capable d'exercer ces pouvoirs supplémentaires et d'assumer les responsabilités appropriées. Sinon, nous le faisons pas et nous conservons le contrôle. Si les responsables du ministère nous disent dans ce protocole d'ententes qu'ils ont un système approprié de responsabilités de gestion, ou qu'ils seront capables de le mettre en place, nous pourrions déléguer certains pouvoirs, et nous l'avons déjà fait.

Cela doit se faire à deux niveaux. Je regrette de prendre tellement de temps pour vous répondre, mais cela me paraît très important. Nous révisons nos propres politiques mais nous nous efforçons également, dans chaque protocole d'entente, de veiller à ce que certaines dispositions soient prises pour tenir compte de la situation particulière de chaque ministère.

Prenez l'exemple de la délégation de pouvoir dans la signature d'un contrat. Nous pourrions fort bien décider de déléguer les pouvoirs de négociation des contrats compétitifs jusqu'à un montant de 500,000\$, par exemple. Si un ministère nous dit que nous devrions aller un peu plus haut, et si nous savons qu'il a de meilleures pratiques de gestion des contrats, nous accepterons d'aller plus haut. Autrement dit, nous voulons traiter tout le monde de la même manière, mais en préservant quand même un minimum de souplesse pour tenir compte des situations qui prévalent dans chaque ministère.

Pour terminer, madame la présidente, je serais très heureux de vous remettre des exemplaires du protocole d'entente que nous avons signé avec le ministère du Travail et de celui que nous avons signé avec le ministère du Revenu national, Douanes et Accise.

Permettez-moi également d'ajouter que je viens juste de publier, il y a une dizaine de jour, un rapport sur la première année d'application de l'APRM.

La présidente: Merci.

[Text]

Mr. Roman: I would just like to pursue this a little further because this is what I had basically outlined in my notes here, right from 4.1 all the way through. You have sort of basically touched on it and as a result of statements you have made there are some interesting points I would like to ask about.

Why is it taking so long? I mean, this particular problem was identified many years ago and I note again has been reconfirmed, I guess, by the Auditor General's assessment. Why is it taking so long to put all these mechanisms in place? You know, being a lay person I do not seem to be able to understand why it has taken so many years to actually have the necessary procedures in place to be able to come up with a satisfactory report from the Auditor General.

That is a general question and I have some more specific ones.

Mr. Veilleux: Yes. You know, I often share a degree of impatience that I think I perceive you have. I know it does at times take a long time. I get impatient about it, too.

I guess my answer to that, without being defensive, is that this is a new approach. I think it took the government a number of years to articulate and define the proper balance, if I may use that word, between delegation and control. You know, we seem to go in cycles, if you wish. We go for a period of time saying, well, the emphasis will be on control. And obviously the easiest way to control is to have everything come to the centre and have centralized decision-making. You create in the process, in my view, all sorts of constraints, because managers down in the line cannot decide to do anything without going upstairs, as it were.

• 1030

We are now trying to define, through the IMAA process, a conceptual framework where I think we have struck the proper balance between delegation and control. That in turn has to be reflected in and has to permeate down through each organization, both in the Treasury Board Secretariat and in each department. And that takes a long time.

We are obviously also, I have to tell you candidly—and I think I may have said that to the Auditor General. . . I am myself worried at times that if you delegate too much and something goes astray, somebody will say, you are losing control; that is what is wrong with this new approach: you are losing control. So we have to tread very carefully at the outset. As we learn with departments, I think then we can apply it to others, and eventually the whole government will get into that system.

Mr. Roman: Going back to paragraph 4.104, I think the Auditor General is sending out a warning again that the IMAA system you are presently hanging your hat on as that it is going to correct a lot of these particular

[Translation]

M. Roman: Je voudrais poursuivre sur le même sujet. Certes, vous avez déjà répondu à certaines des questions que je me posais, mais pas à toutes.

Premièrement, pourquoi tout cela prend-il si longtemps? Ce problème a été identifié il y a longtemps, et je constate qu'il vient d'être reconfirmé par le vérificateur général. Pourquoi faut-il tellement longtemps pour mettre en place ces nouveaux mécanismes? Je suis peut-être un néophyte, mais je ne vois pas vraiment pourquoi il faut tellement d'années pour instaurer les nouvelles procédures qui donneraient satisfaction au vérificateur général.

Après cette question d'ordre général, j'en aurais d'autres plus précises.

M. Veilleux: Je dois vous dire que je suis parfois aussi impatient que vous à ce sujet. Je sais que cela prend longtemps et sachez bien que cela me rend aussi très impatient.

Je dois cependant dire qu'il s'agit là d'une révolution dans nos attitudes à l'égard des ministères. Il a fallu plusieurs années au gouvernement pour trouver un équilibre approprié, si vous me permettez d'utiliser ce mot, entre la délégation de pouvoir et le contrôle. D'autre part, il semble y avoir des cycles à ce sujet. Pendant un certain temps nous disons que nous mettrons l'accent sur le contrôle. Évidemment, la meilleure façon de contrôler c'est que tout vienne au centre et que la prise de décision soit centralisée. Mais cela entraîne selon moi toutes sortes de contraintes, car les gestionnaires ne peuvent rien décider sans s'adresser en haut.

Nous essayons maintenant de définir, au moyen de l'APRM, un cadre conceptuel qui atteigne selon moi le juste équilibre entre la délégation des pouvoirs et le contrôle. Ce cadre doit maintenant se traduire dans chaque organisation et la pénétrer, tant au secrétariat du Conseil du Trésor que dans chacun des ministères. Et cela prend beaucoup de temps.

Évidemment aussi, pour parler franchement—et je crois que j'ai peut-être dit cela au vérificateur général. . . je crains moi-même parfois que si l'on délègue trop et que quelque chose ne va pas, quelqu'un nous accusera de perdre le contrôle et dira que c'est là le défaut de cette nouvelle approche, que nous perdons le contrôle. Il nous faut donc être très prudent au départ. A mesure que nous apprenons comment faire dans un ministère, nous pouvons appliquer ce que nous avons appris à d'autres ministères et un jour l'ensemble du gouvernement entrera dans ce système.

M. Roman: Pour en revenir au paragraphe 4.104, je crois que le vérificateur général lance de nouveau un avertissement: le système APRM sur lequel vous insistez en disant qu'il remédiera à un grand de ces problèmes,

[Texte]

problems is off on, as I read it, shaky ground, because the existing mechanism you have in place will not produce the results as originally were designed by the IMAA system. You could be back here 10 years from now and you would have completed the entire circle and we would be discussing the same problems. I think you have to convey to me, at least, what mechanisms, or new mechanisms, you are designing or will have in place. . . that are going to take some additional time for you to have them put into place and have them working to my satisfaction. . . that you are not going to spin your wheels for another 10 years.

Mr. Veilleux: I would hope we would not do that. The comments made by the Auditor General in that paragraph have some validity, and that may explain why it has taken a little longer than I at times would like to move. We are taking the occasion of concluding a memorandum of understanding with departments on the new approach to management IMAA to re-address various underlying basic building blocks to make sure they are corrected.

My recollection of that paragraph is that it addresses mostly the operational plan framework as an inadequate instrument to measure the process of allocation of resources. We are, as I indicated to Madam Chair, using the occasion of IMAA not only to review our own policies, the 23 volumes, to see whether we can improve them, but also to look at the departments and see what further improvements are required in that department, so they can receive the additional delegated authority to manage with more accountability.

My recollection is that the paragraph in question addresses more specifically the Operational Plan Framework. We will be glad to answer those questions. We have a major effort in that direction.

Mr. Roman: I am just trying to understand that paragraph better myself. Am I interpreting it correctly? It is your statement, Mr. Dye.

Mr. Dye: I think Mr. Roman's interpretation is the same as mine. Perhaps I could elaborate on exactly what I meant.

In the OPFs, we think the objectives should be clear. We do not believe they are at this time. We think they should be setting out details of how performance could be measured, and they are not doing this to our satisfaction, if at all, at this time.

On the performance indicators, the other element—it was OPFs and performance indicators that were behind paragraph 4.104—we believe there is an enormous lack of cost information, and we think it is absolutely essential to the development of a memorandum of understanding. I think the department should have information on efficiency. Those things are rarely found across government at the moment, and they need to be significantly improved. There is very little in the way of

[Traduction]

repose sur des bases fragiles, selon moi, car les mécanismes en place ne produiront pas les résultats visés au départ par le système APRM. Il se pourrait que vous reveniez dans dix ans ayant bouclé la boucle et que nous discussions encore des mêmes problèmes. J'estime que vous devez me convaincre que les mécanismes ou les mécanismes nouveaux que vous élaborerez ou que vous aurez implantés—et il faudra encore du temps avant qu'il soit mis en oeuvre et qu'il fonctionne à ma satisfaction—vous devrez me convaincre que n'allez pas tourner à vide pendant dix années encore.

M. Veilleux: J'espère bien que non. Les commentaires faits par le vérificateur général dans ce paragraphe ont une certaine validité, et c'est peut-être cela qui explique pourquoi il a parfois fallu procéder un peu plus lentement que je l'aurais voulu. Nous saisissons l'occasion de conclure un mémoire d'entente avec les ministères sur la nouvelle démarche d'APRM afin de revenir à divers éléments de base pour nous assurer que les rectifications nécessaires y sont apportées.

Si je ne m'abuse, ce paragraphe traite surtout du cadre des plans opérationnels qui est considéré comme un instrument insuffisant pour mesurer le processus d'affectation des ressources. Nous saisissons l'occasion de l'APRM, comme je l'ai déclaré à M^{me} la présidente, non seulement pour revoir nos propres politiques, les 23 volumes, en vue de les améliorer, mais également pour examiner les ministères et voir quelles nouvelles améliorations sont nécessaires pour qu'ils puissent recevoir les pouvoirs délégués supplémentaires nécessaires à une gestion plus responsable.

Si ma mémoire est fidèle, le paragraphe en cause traite plus précisément du cadre du plan opérationnel. Nous serons heureux de répondre à ces questions. Nous faisons un effort majeur en ce sens.

M. Roman: Je tente moi-même de mieux comprendre ce paragraphe. Est-ce que je l'interprète correctement? Cette déclaration est de vous, M. Dye.

M. Dye: Je crois que l'interprétation de M. Roman est conforme à la mienne. Peut-être devrais-je préciser ce que je veux dire.

Dans les CPR, nous croyons que les objectifs devraient être clairs. Et nous ne croyons pas qu'ils le soient à l'heure actuelle. Nous croyons que les objectifs devraient énoncer les détails de la façon de mesurer le rendement et qu'ils ne le font pas à notre satisfaction, et peut-être même pas du tout, à l'heure actuelle.

Quant aux indicateurs de rendement, l'autre élément—c'étaient des CPO et des indicateurs de rendement qu'il s'agissait au paragraphe 4.104, nous estimons qu'il manque une somme énorme de renseignements sur les coûts et nous y voyons un élément absolument essentiel à l'élaboration d'un mémoire d'entente. Je crois que le ministère devrait disposer de renseignements sur l'efficacité. Ces choses se trouvent rarement à l'échelle du gouvernement à l'heure actuelle, et il faudrait une

[Text]

ongoing measures of effectiveness information; program evaluation is not being done to the extent we think it ought to be. All these things, it would seem to me, are necessary before you even sign an MOU. They do not have those things in place. I think, the thing, as you suggested is founded on quicksand.

• 1035

Mr. Roman: Well, that is a pretty serious damnation, if you want to call it that, of the program, so I think the question has to be thrown back: What about satisfying the concerns the Auditor General has just mentioned prior to proceeding? In my opinion there is no point in proceeding and then finding yourself five, six, seven years down the road in the same position as you are today.

I was just going by comments, such as "a long way to go". It could be 25 years down the road, as far as I am concerned. Other statements made are that you do not have enough viability into the program. I feel it is relatively important for the taxpayers of this country to know that you are in fact on the right course, and that you are really asking for additional time, and that the time ought to be granted to put a proper program in place. What is a reasonable period of time for anyone to expect a program to be in place that will satisfy the basic concerns that have been raised in this particular chapter?

The Chairman: Mr. Veilleux, when you are answering Mr. Roman, I wonder if you could also address the question I asked earlier, to which you did not respond, that the Auditor General's report says "he found most budgets were based on prior year's costs".

Now, there may be times when incremental budgeting is perfectly appropriate, but surely also every few years it is necessary to stop and see if those basic costs were reasonable, what the goals are, and so on. Is this being done? Is there a mechanism in place for this, and is this a prerequisite for signing an IMAA agreement?

Mr. Veilleux: I apologize, Madam Chair, for not answering that question, and I will ask my colleague, Allan Darling, to address it. I will attempt to answer Mr. Roman, and the remarks made by the Auditor General.

Obviously our objective is not to develop a new approach and find ourselves 10 years from now in a situation either comparable or even worse than we may be perceived to be in today. That is not the objective that is being pursued, and that in large part explains how cautious we are in developing those things. We are very cautious, perhaps at times unduly cautious.

We are taking advantage of the new approach, and in the consultation negotiations we have with departments we say that there will be an element of delegation if they so desire, if they press for it, and at times we do press for

[Translation]

amélioration importante. Il n'y a guère de mesures permanentes de l'information en matière d'efficacité; l'évaluation des programmes ne se fait pas autant qu'il nous semble nécessaire. Selon moi, toutes ces choses sont nécessaires avant même de signer un mémoire d'entente. Ces choses ne sont pas en place. Je crois, comme vous l'avez laissé entendre que toute l'affaire repose sur des sables mouvants.

M. Roman: Et bien, c'est là une condamnation assez grave du programme, et je crois donc qu'il faut retourner la question; comment répondre aux préoccupations dont vient de parler le vérificateur général avant d'aller de l'avant? À mon avis, rien ne sert d'aller de l'avant puis de se retrouver, dans cinq, six ou sept années dans la même situation qu'aujourd'hui.

Je pensais à des remarques comme «un long chemin à parcourir». Cela pourrait être dans 25 ans. Vous dites également qu'il n'y a pas suffisamment de viabilité dans le programme. Je crois qu'il est relativement important pour les contribuables de savoir que vous êtes effectivement dans la bonne voie, que vous demandez un peu plus de temps et qu'on devrait vous accorder le temps d'implanter un programme approprié. Quel serait un délai raisonnable pour la mise en place d'un programme répondant aux préoccupations fondamentales soulevées dans ce chapitre?

La présidente: Monsieur Veilleux, en répondant à M. Roman, pourriez-vous également répondre à la question que j'ai posée toute à l'heure et à laquelle vous n'avez pas répondu, que le rapport du vérificateur général mentionne qu'il a constaté que la plupart des budgets étaient fondés sur les coûts de l'année précédente.

Il se peut qu'à certains moments l'établissement des budgets par augmentation convienne parfaitement, mais aussi au bout de quelques années il est nécessaire de s'arrêter et de voir si ces coûts de base étaient raisonnables, de dégager les objectifs, etc. Est-ce que cela se fait? Existe-t-il des mécanismes pour cela et est-ce là un préalable à la conclusion d'une entente APRM?

M. Veilleux: Madame la présidente, je m'excuse de n'avoir pas répondu à cette question et je demanderai à mon collègue, Allan Darling, d'y répondre. Pour ma part, je tenterai de répondre à M. Roman et aux commentaires faits par le vérificateur général.

Manifestement, notre objectif n'est pas de mettre au point une nouvelle démarche pour nous retrouver dans dix ans dans une situation comparable à celle où nous semblons nous trouver aujourd'hui, ou même pire. Ce n'est pas l'objectif visé, et c'est ce qui explique en grande partie la prudence dont nous faisons preuve. Nous sommes très prudents, peut-être parfois trop.

Nous tirons parti de la nouvelle démarche; dans les négociations et les consultations avec les ministères, nous leur disons qu'il y aura un élément de délégation s'ils le désirent, s'ils insistent; il nous arrive même d'insister nous-

[Texte]

it ourselves, so long as you meet certain requirements, and one of those requirements is that you have in place a régime for being accountable for the delegation that you will receive.

What does that mean? It means that you have to have in place a data base, performance indicators to the extent that they can be developed, so that every year when you come to the board, the board can say, this is what you have said that you would be accountable for and you would develop; you are either doing it, or you are not doing it. If it is found to be deficient, then delegation will be withdrawn. That is certainly one instrument that the Treasury Board retains. It will be withdrawn.

Secondly, each department is at different stages of development, or different stages of progress in their accountability régime, and some of them are engaged in different types of operations altogether. That is why the MOUs, the memoranda of understanding we conclude with departments, are all tailor-made to their particular operations.

Now, again, there we have to balance, and be mindful of a comment earlier made by Madam Chair; we do not want to delegate, and at the same time be so insistent on meeting a perfect world that we then ask the department to recreate the 23 volumes of administrative practices that we are accused of having. We do not want them to say: well, you will have to meet our requirement, to be so ideal in your approach that we then, as it were, recreate a mini-Treasury Board in every department. That would be a worse situation than exists today, because then the elements of control would be multiplied rather than simplified, and we have to be careful.

• 1040

Regarding the Operational Plan Frameworks, the OPFs, one of the problems with them, which is commented upon by the Auditor General, is that they may have been set in too ambitious a fashion. People at those times were overly ambitious in saying: we will qualify everything; we will translate everything into a precise objective which will be measurable, and once those measures are in place they will obtain so many dollars and so many person-years—and that sort of thing. What we have to do now is approach this issue—and I think we are doing that—with a higher degree of realism as to what is attainable and what is measurable, and we take the process of IMAA to try to do that.

On the issue of resource allocation, perhaps I could ask my colleague, Allan Darling, to comment.

Mr. Allan J. Darling (Deputy Secretary, Program Branch, Treasury Board Secretariat): Certainly the observation of the Auditor General that budgeting is an incremental process is quite accurate. You always start on the basis of what funds are available in the current year,

[Traduction]

mêmes; il faut toutefois se conformer à certaines exigences, notamment l'existence d'un régime permettant d'être responsable de la délégation reçue.

Qu'est-ce que cela veut dire? Qu'il faut qu'il y ait une base de données, des indicateurs de rendement dans la mesure où ils sont possibles, de sorte que chaque année quand les ministères se présentent au Conseil, le Conseil puisse dire: voici ce dont vous avez dit que vous seriez responsable et ce que vous avez dit que vous mettriez au point; ou bien vous le faites, ou bien vous ne le faites pas. S'il y a des lacunes, la délégation sera retirée. C'est là un des instruments que conserve le Conseil du Trésor. La délégation sera effectivement retirée.

Deuxièmement, chaque ministère en est à une étape différente d'élaboration ou de progrès en ce qui touche son régime de responsabilités, et certains se livrent à des opérations d'un type entièrement différent. C'est pourquoi les mémoires d'entente que nous signons avec les ministères sont tous adaptés aux circonstances particulières.

Ici encore, il faut en arriver à un équilibre; il ne faut pas oublier la remarque que faisait tantôt Madame la présidente: Nous ne voudrions pas déléguer et, en même temps, insister tellement sur la perfection que nous demanderions au ministère de recréer les 23 volumes de pratique administrative dont on nous accuse. Nous ne voulons pas qu'ils disent: Il faudra que vous respectiez nos exigences, que votre démarche soit si idéale que nous recréerons, en quelque sorte, un mini-Conseil du Trésor au sein de chaque ministère. Une telle situation serait encore pire que celle qui existe aujourd'hui, car les éléments de contrôle se trouveraient ainsi multipliés au lieu de simplifier, et il faut donc nous montrer prudents.

En ce qui concerne les Cadres de plan opérationnels, les CPO, un des problèmes qu'ils causent et dont parle le vérificateur général, tient au fait qu'ils sont peut-être trop ambitieux. Leurs auteurs se sont en effet alors montrés trop ambitieux lorsqu'ils ont dit qu'ils allaient tout préciser; tout traduire en objectifs mesurables, et une fois ces mesures en place, qu'ils allaient obtenir tant de dollars et tant d'années-personnes—et ainsi de suite. Il faut maintenant—ce que nous faisons d'ailleurs je crois—aborder la question avec plus de réalisme afin de déterminer ce qui peut être atteint et ce qui peut être mesuré, et pour essayer de le faire, nous utilisons le processus de l'APRM.

Si vous me le permettez, je demanderais à mon collègue Allan Darling de vous parler de la question de l'affectation des ressources.

M. Allan J. Darling (sous-secrétaire, Direction des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor): Le vérificateur général a tout à fait raison de dire que l'établissement des budgets est un processus graduel. Vous partez toujours des fonds disponibles pour l'année en

[Text]

and you then proceed to adjust those funds in the following year to reflect the level of activity in the programs the department is responsible for.

To suggest, however, that means there is an automaticity about the process and that you are simply adding in the following year something to the current year is not understanding the internal dynamic that takes place over the course of a year, both within the Treasury Board and within departmental management structures themselves.

Let me first, on the issue of incrementalism, remind the committee that for the last four years departments have not been given any inflation allowance to compensate them for rising costs in the operation and maintenance parts of their budgets. This means that, in real terms, departments and departmental management have had to absorb a 20% real cut in the available resources to carry out their existing responsibilities. On top of that, individual departments were assessed further cuts in their operations as a result of the \$500-million cut announced by the Minister of Finance in the February 1986 budget, and other program decisions and expenditure reduction decisions were taken in November 1984 and May 1985.

The result is, in my judgment, that departmental management have had continuously to reassess their internal budgets, using all of the tools available to them of analysis and information—some of it based on their best judgment as managers, some of it based on the results of program evaluations and internal audit reports that were available to the departmental management, and some of it based on just an intuitive sense as a manager about how we best continue to deliver the program we are responsible for given that we have fewer dollars and that we also have to do it with fewer personnel. So that, while on one side you can sort of say there is a systemic approach in place and that is the framework within which we have to carry out the decisions, the reality is that there is a tremendous dynamic taking place on a continuous and ongoing basis within individual departments. We certainly monitor that in the Treasury Board, and we do see the results of it.

I do not know if that answers the question you were trying to get at, Madam Chair, but that is my perception of what is happening.

Mr. Redway: Could we hear Mr. Dye's comments on that?

The Chairman: Yes, I would like to hear Mr. Dye's comments on that.

Mr. Dye: I was listening with interest. The systemic approach does not always work—to say, let us have an across-the-board cut. You wind up with funny things happening in the system. Unemployment insurance inspectors who are supposed to go out and review activities in a community away from where their office is

[Translation]

cours, après quoi, vous les rajuster pour l'année suivante afin de tenir compte du niveau d'activités des programmes dont le ministère est responsable.

Dire, cependant, que cela signifie que le processus a un caractère automatique et que vous vous contentez d'ajouter quelque chose au budget de l'année courante pour établir le budget de l'année suivante trahit un manque de compréhension de la dynamique interne qui marque le déroulement d'une année, tant au Conseil du Trésor qu'au sein des ministères.

Permettez-moi tout d'abord, à propos de la question de l'«étapisme», de rappeler au Comité que depuis quatre ans, les ministères ne bénéficient pas d'une allocation d'inflation pour compenser l'augmentation des postes exploitation et entretien de leur budget. Dans la pratique, cela signifie que les ministères et leur direction doivent absorber une réduction réelle de 20 p. 100 des ressources dont ils disposent pour s'acquitter de leurs responsabilités actuelles. À cela vient s'ajouter le fait que le budget opérationnel des ministères a encore été amputé du fait de la réduction de 500 millions de dollars annoncée par le ministre des Finances dans le budget de février 1986, et d'autres décisions concernant les programmes et les réductions des dépenses ont été prises en novembre 1984 et mai 1985.

À mon avis, les directions des ministères ont été obligées de réévaluer continuellement leur budget interne, à l'aide des outils d'analyse et d'information dont elles disposaient—en se fondant parfois sur leur bon sens de gestionnaires, parfois sur les résultats des évaluations de programmes et des rapports de vérification interne, et parfois sur la simple intuition du gestionnaire qui sent quelle est la meilleure manière de continuer à assurer la prestation de programmes dont il est responsable, compte tenu de la réduction des fonds et du personnel. Qui donc, vous pouvez, dans une certaine mesure, dire qu'une démarche systémique existe et que c'est dans un tel cadre que nous devons exécuter les décisions, dans la réalité, il existe une dynamique considérable qui s'exerce continuellement au sein de chaque ministère. Nous suivons cela au Conseil du Trésor, et nous en constatons les résultats.

Je ne suis pas certain que cela réponde à votre question, madame la présidente, mais c'est ainsi que je vois les choses.

M. Redway: Qu'en pense M. Dye?

La présidente: Oui, j'aimerais avoir l'avis de M. Dye là-dessus.

M. Dye: J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt. La démarche systémique ne donne pas toujours de bons résultats—lorsqu'on décide, par exemple, d'imposer des coupures généralisées, cela provoque d'étranges réactions dans le système. Les inspecteurs de l'assurance-chômage qui sont censés se déplacer pour étudier ce qui se passe

[Texte]

will not have gas for their automobiles and therefore cannot perform their duties.

[Traduction]

dans la collectivité n'aurait plus d'essence pour leurs automobiles et ne pourront donc pas s'acquitter de leurs responsabilités.

• 1045

Mr. Redway: That is not what Mr. Darling was saying.

M. Redway: Ce n'est pas ce que disait M. Darling.

Mr. Dye: Well, he is talking about across-the-board cuts.

M. Dye: Il parlait pourtant de coupures généralisées.

Mr. Redway: No, he did not say that. If I interpret his comments correctly, he said the managers are evaluating very carefully and making these judgments. He did not say anything about across-the-board cuts.

M. Redway: Non, ce n'est pas ce qu'il a dit. Si j'interprète correctement ces commentaires, il a dit que les gestionnaires évaluent avec beaucoup de prudence et parviennent à ce genre de jugement. Il n'a absolument rien dit au sujet de coupures généralisées.

Mr. Dye: I misunderstood the notion of systemic change. Some of it is not particular to a department, and it creates curious results.

M. Dye: J'ai mal compris la notion de changement systémique. Dans certains cas, cela dépasse le cadre d'un ministère déterminé et donne des résultats étranges.

Mr. Redway: Are you saying it just has been across-the-board cuts?

M. Redway: Voulez-vous dire qu'il s'agissait de coupures généralisées?

Mr. Dye: Some of the approaches I think have been across the board. As a result, there have been some curious results.

M. Dye: Dans certains cas, oui; et c'est cela qui a donné des résultats assez bizarres.

On the question of evaluations and using those evaluations, using the reports of internal auditors, and that type of thing, I am sure they have been available to them. I am not persuaded that the whole dimension of the financial and evaluative community, all the contribution they potentially could make to the betterment of the governmental processes, is used sufficiently. I think there is not enough input from the financial side of the community. There has been an increase in the status of financial officers. There has been more evaluation going on. There has been more internal audit. But my impression is that it is not a significant and important part of the management decision process.

En ce qui concerne les évaluations et leur utilisation ainsi que celles des rapports des vérificateurs internes, et autres documents de ce genre, je suis certain que les directions des ministères y avaient accès. Je ne suis cependant pas convaincu qu'on a suffisamment utilisé les services financiers et les services d'évaluation et tout ce qu'ils pourraient apporter à l'amélioration des processus gouvernementaux. A mon avis, l'apport des services financiers est insuffisant. Il y a eu une amélioration du statut des agents financiers; le nombre des évaluations a augmenté; celui des vérifications internes aussi. Je n'en ai pas moins l'impression que cela ne constitue pas un élément important du processus de décision des gestionnaires.

I am giving that to you as an impression. I do not think I could verify that as an audit fact. But I get the impression that though some internal audit reports, some evaluations, are used, the experience of the decision-maker is probably called into that activity more often than the reports of an internal auditor. I think their experience in dealing with Ministers, dealing with central agencies, dealing with the complex environment in which they practise their profession as a manager, is more important.

C'est là une simple impression. Je ne crois pas que je pourrais prouver cela si j'étais vérificateur, mais il me semble que si certains rapports de vérification interne et certaines évaluations sont utilisées, l'expérience du décideur est probablement appelée à jouer plus souvent un rôle dans ce genre d'activités que des rapports d'un vérificateur interne. A mon avis, l'expérience qu'a le premier des rapports avec les ministres, avec les organismes internes, et avec l'environnement complexe dans lequel ils pratiquent leur profession de gestionnaire, est plus importante.

Mr. Redway: Maybe I am misinterpreting the comments from the two of you, but there seem to me to be diametrically opposed points of view here, which I do not see as having been resolved yet. My impression from Mr. Darling's comments is that there have not been across-the-board cuts. Maybe he will hedge that in the way you are hedging your comments, in my view, Mr. Dye. But the impression I have got from him generally is that there have not been across-the-board cuts. There has been a careful analysis, perhaps not in a structured way, by the

M. Redway: J'ai peut-être mal compris les remarques que vous avez faites tous les deux, mais cela semble représenter deux points de vue diamétralement opposés auxquels une réponse ne me paraît pas avoir encore été donnée. À entendre M. Darling, j'ai l'impression qu'il n'y a pas eu de coupures généralisées. Peut-être lancera ses remarques comme vous me paraissent l'avoir fait, monsieur Dye. L'impression qu'il me donne en général est cependant qu'il n'y a pas eu de coupures généralisées. Les gestionnaires des ministères ont procédé à une analyse

[Text]

department managers to arrive at this effective down-sizing as a result of no inflationary increases. The impression I have gotten from your report and from the comments of your staff is that in fact all that has happened is that there has not been an incremental addition each year as a result of inflation and there has been no analysis where there have been cuts, but merely across-the-board cutting. You are hedging, I sense, in saying, well, maybe there is a bit of this and a bit of that. Perhaps Mr. Darling would like to hedge on that too, and we will get you both sitting on the hedge.

Mr. A. Darling: I think when we talk about across-the-board cuts there is a question of interpreting my comments. To say we have systematically gone into a specific department, evaluated a specific program, and said we want that program reduced 15%—that sort of very precise pin-pointed judgment on the part of the Treasury Board—no, that has not occurred. What has occurred is that the Treasury Board has had to make some judgment calls about what we think departments could absorb in the way of reductions; in that sense, across the board. Alternatively, when you simply deny O & M price inflation, you are in a sense making an across-the-board type of assessment equally against all departments in relation to their total O & M budget.

What I was implying in my remarks, Mr. Redway, was that the task of the department management, having been given, if you like, the total envelope available to them to carry out all their responsibilities, is to make assessments and judgment calls about how they allocate resources to their internal priorities. It is certainly my sense that in that process at the departmental level they have simply not carried out an across-the-board type of process. They have used all the management information, financial information, performance indicators, and responses to their clientele in order to make the best judgment as to where they allocate their available resources to carry out their responsibilities.

• 1050

Mr. Redway: So Treasury Board's cuts have been across the board, but the individual departments, you are saying, have been very astutely evaluated and carefully measured, as a result of which there has never been any wrong allocation of resources such as, for instance, the Department of the Environment was accused of in 1984.

Mr. A. Darling: I would not like to subscribe to the subjective part of your statement, but I think the way you have phrased the process of budget control and restraint in the last four years is about what has been happening.

Mr. Roman: That is a bit of a herring, though, really. Quite frankly, your people are still there. That does not preclude you from developing, with the brain power you presently have in all your departments, etc., the necessary

[Translation]

soigneuse, sinon structurée, pour décider de réduire les effectifs à cause de l'absence d'augmentation inflationniste. Votre rapport et les commentaires de votre personnel me donnent l'impression qu'en fait, tout ce qui s'est produit c'est qu'il n'y a pas eu d'augmentation graduelle chaque année à cause de l'inflation et qu'il n'y a pas eu d'analyse des secteurs où des coupures ont été effectuées, mais simplement de coupures généralisées. J'ai l'impression que vous éludez un peu la question en disant peut-être qu'il y a eu un peu des deux. Il se peut que M. Darling veuille en faire autant et vous allez vous retrouver tous les deux en porte à faux.

M. A. Darling: Lorsque nous parlons de coupures généralisées, il s'agit d'interpréter mes commentaires. Dire que nous avons systématiquement rendu visite à un ministère déterminé, que nous avons évalué un programme déterminé, et que nous avons dit que nous voulions que celui-ci soit réduit de 15 p. 100—que le Conseil du Trésor a prononcé ce genre de jugement précis et ponctuel—je dirais, non, ce n'est pas ce qui s'est produit. Ce qui s'est produit c'est que le Conseil du Trésor a été obligé de décider des réductions qu'à son avis, les ministères seraient capables d'absorber; en ce sens, il s'agit effectivement de coupures généralisées. D'autre part, lorsque vous vous contentez de refuser une inflation des prix de F et E, vous procédez, en un sens à une évaluation globale du budget total de F et E et des ministères.

Ce que j'entends par là, monsieur Redway, c'est que la tâche de la direction des ministères, une fois qu'elle dispose de l'enveloppe totale qui lui a été accordée pour assumer toutes ses responsabilités, est d'évaluer et de décider de la manière dont elle affectera les ressources en fonction des priorités internes. J'ai tout à fait l'impression qu'à l'échelon ministériel, on n'a pas procédé à ce type d'exercice global. Ils se sont servi de toutes les données de gestion, des données financières, les indicateurs du rendement et des réponses à leur clientèle afin de décider le mieux possible de la façon d'affecter leurs ressources disponibles pour mener leurs responsabilités.

M. Redway: Ainsi, les coupures effectuées par le Conseil du Trésor ont été générales, mais les ministères individuels, dites-vous, ont fait l'objet d'une évaluation très précise, à la suite de laquelle il n'y a jamais eu de mauvaises affectations des ressources comme par exemple l'accusation qui en a été faite en 1984 au ministère de l'Environnement.

M. A. Darling: Je ne tiens pas à souscrire à la partie subjective de votre déclaration, mais je pense que la façon dont vous avez exprimé le contrôle budgétaire et les restrictions au cours des quatre dernières années, représente à-peu-près ce qui s'est passé.

M. Roman: C'est une sorte de diversion. En fait, vos personnes sont toujours là. Cela ne vous empêche pas de concevoir, avec tous les cerveaux que vous avez dans vos ministères, les programmes nécessaires, qui, de l'avis du

[Texte]

programs that the Auditor General feels ought to be in place. Throwing more money at the problem is not going to resolve it. Now, you have had ample financing over a number of years to resolve some of these difficulties, and these difficulties are still there. I would like to point that out.

Mr. A. Darling: If I might respond, Mr. Roman, I think that is why we are taking so long to negotiate memoranda of understanding. We are working with the individual departmental management on an ongoing and continuous basis, involving all of the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General, to reach agreement that the standards of accountability they will subscribe to are standards they can reach.

When you are dealing with a department of the size, and with the complexity of programming, of Employment and Immigration, for example, which has some 24,000-plus employees and three major programs, all of them demand-driven by clientele, you get a sense that they at least have a process in place to manage that organization and to understand where their pressures are and where they should be allocating resources. I think it takes time, and in that respect, as the report has indicated, the OPF system has not been well developed. It is an immature system, in my judgment, and we are spending a lot of our time working with the department in this case and in other cases where we are negotiating memoranda to identify how we improve and reform it.

As Mr. Veilleux has said, it is an ongoing process. We are working at it. We do not have all the answers today; I do not think we will have all the answers a year from now. I think we will have made progress a year from now.

Mr. Roman: Is one of the major problems in getting the memorandum of understanding executed financial?

Mr. A. Darling: Not at all. There are no incremental resources being devoted by either the secretariat or the departments to the preparation of the memorandum. I think the biggest challenge in the memorandum is that for the first time we are saying to the departments, yes, we are prepared to give you more authority, but we want you to tell us how you are going to demonstrate to us that you have used that authority to achieve specific results. The challenge to a department of articulating what results they will ask to be judged by is proving to be a major one. They never had to articulate or think about how they will state what it was they set out to achieve over a three-year time period before. It is a major challenge for them.

Mr. Redway: Perhaps Mr. Dye wants to tell us what the view is from his side of the hedge.

Mr. Dye: Madam Chair, I would appreciate the opportunity to get off those prickles, this picturesque hedge of Mr. Redway.

I was saying that the departments use their judgment and perhaps do not rely on internal audit reports and

[Traduction]

vérificateur général, devraient être en place. Ce n'est pas en affectant d'avantage d'argent au problème que vous allez le régler. Vous avez eu suffisamment de fonds au cours d'un certain nombre d'années pour régler certaines de ces difficultés, mais ces difficultés sont toujours présentes. Je tiens à le signaler.

M. A. Darling: Si je peux répondre, monsieur Roman, je crois que c'est pourquoi nous prenons tant de temps à négocier des protocoles d'entente. Nous travaillons de façon permanente et continue avec la direction du ministère, y compris tout le secrétariat du Conseil du Trésor et le bureau du contrôleur général, afin d'en venir à une entente pour que les normes relatives à la reddition de comptes soient des normes pouvant être respectées.

Lorsque vous traitez avec un ministère de la taille d'Emploi et Immigration, par exemple, étant donné la complexité de ces programmes et le fait qu'ils comptent plus de 24,000 employés et trois principaux programmes, tous étant axés sur la clientèle, vous avez l'impression qu'il a au minimum un système en place pour gérer cette organisation et comprendre où se trouvent les pressions et où il devrait affecter des ressources. Je crois que cela prend du temps et, comme l'a indiqué le rapport, le système du CPO n'a pas bien été élaboré. Ce système manque de maturité, à mon avis, et nous consacrons énormément de temps à travailler avec le ministère, dans ce cas-ci et dans d'autres, à négocier des protocoles afin de pouvoir l'améliorer et de le modifier.

Comme l'a dit M. Veilleux, il s'agit d'un processus continu. Nous y travaillons et aujourd'hui, nous n'avons pas toutes les réponses. Je ne crois pas d'ailleurs que nous les aurons toutes dans un an. Je crois par contre que d'ici un an nous aurons fait certains progrès.

M. Roman: L'un des principaux problèmes pour obtenir l'exécution du protocole d'entente est-il d'ordre financier?

M. A. Darling: Absolument pas. Aucune ressource supplémentaire n'a été consacrée soit par le secrétariat soit par les ministères à la préparation du protocole. Je crois que le plus gros défi à relever provient du fait que pour la première fois nous disons aux ministères que nous sommes prêts à leur donner d'avantage de pouvoirs, mais nous voulons qu'ils nous disent comment ils vont nous prouver qu'ils se sont servi de ces pouvoirs pour atteindre des résultats particuliers. Il s'est avéré que l'un des principaux défis par ministère consiste à indiquer les résultats d'après lesquels ils demanderont à être jugés. Ils n'ont jamais eu jusqu'à présent à indiquer ce qu'ils devaient réaliser au cours d'une période de trois ans. Il s'agit-là, pour eux, d'un énorme défi.

M. Redway: M. Dye désire peut-être nous indiquer son point de vue de son côté de la haie.

M. Dye: Madame la présidente, je vais essayer de donner mon point de vue de mon côté de la haie, comme l'a demandé M. Redway.

Je disais que les ministères font appel à leur bon sens, et que peut-être ils ne comptent pas sur les rapports de

[Text]

effectiveness evaluation. The problem is that there is no information there. There is not enough information. There is not the cost information for them to go back and make an assessment. There is little information on effectiveness and efficiency, so how can they? So they are stuck with their experience, their gut feeling on what can be achieved when Treasury Board and other agencies say: chop out so many person-years; you have no additional money to account for inflation; your paper copying costs will have to go down because, even though Xerox raises the price, you cannot have more money to continue making your copies. So they have to adjust, and my impression is that they are doing it through gut feeling.

• 1055

Mr. Redway: So that is management by flying by the seat of your pants? Is that how you would describe it?

Mr. Dye: An apt description.

M. Tremblay (Québec-Est): Afin de faire une nette démarcation entre les questions de mes collègues et la mienne, j'aimerais signaler la présence de M^{me} Suzanne Labarge, autrefois vérificateur général adjoint, et remercier son employeur de l'avoir libérée afin de lui permettre de parfaire ses connaissances au sein du prestigieux Comité permanent des comptes publics. Bonne chance dans votre nouvelle carrière, madame Labarge.

As I have to chair the legislative committee on Bill C-52 at 11 a.m., I will ask only one question.

Elle s'adresse à M. Macdonald ou M. Veilleux. Elle n'est pas directement reliée au chapitre 4 du rapport du vérificateur général, mais concerne plutôt la question de la gestion financière.

Est-ce qu'il existe actuellement un budget dit «hors normes» qui est laissé à la discrétion d'un ministre? Sinon, est-ce que cela a déjà existé? Si oui, pourquoi est-ce que cela a été éliminé? Si cela n'existe toujours pas, est-ce qu'on fait des études actuellement en vue de permettre une certaine utilisation hors normes ou discrétionnaire des fonds?

M. Veilleux: Je pense que la difficulté est la définition d'un budget discrétionnaire ou hors normes.

M. Tremblay (Québec-Est): Normalement, il y a un programme; s'il y a un programme, il y a un budget; s'il y a un budget, il y a des engagements financiers. Je parle de l'argent qui n'est pas affecté à des programmes particuliers. Est-ce que cela existe au niveau des ministres ou au niveau des sous-ministres?

M. Veilleux: Non. Toutes les sommes d'argent figurant au budget d'un ministère doivent être approuvées par le Parlement et, donc, doivent être identifiées dans un crédit et rattachées à un programme ou à une activité très

[Translation]

vérification interne et l'évaluation de l'efficacité. Le problème vient du fait qu'il n'y a pas de données. Il n'y en a pas suffisamment. Comment donc pourraient-ils agir autrement, puisqu'il y a peu de données sur l'efficacité et l'efficience. Les ministères sont donc forcés de s'en tenir à leur expérience lorsque le Conseil du Trésor et d'autres organismes leur disent: supprimez tant d'années-personnes; vous n'avez pas de fonds supplémentaires vous permettant de faire face à l'inflation; vos frais de photocopies devront diminués car, même si Xerox augmente le prix, vous ne pouvez pas avoir d'avantage d'argent pour faire vos photocopies. Il leur faut donc faire des ajustements, et j'ai l'impression qu'ils le font avec leur équipement.

M. Redway: Vous voulez dire que faire de la gestion, c'est faire de la haute voltige? C'est une description qui vous convient?

M. Dye: Une description appropriée.

Mr. Tremblay (Québec-Est): In order to draw the line between my colleague's question and mine, I would like to draw your attention to the presence of Mrs. Suzanne Labarge, former Assistant Auditor General, and I would like to thank her employer for having let her come and improve her knowledge with the famous Standing Committee on Public Accounts. Good luck in your new career, Mrs. Labarge.

Comme je dois présider le Comité législatif sur le projet de loi C-52 à 11 heures, je ne poserai qu'une seule question.

The question is to Mr. Macdonald, Mr. Veilleux. It is not directly related to chapter 4 of the Auditor General's report, but rather deals with the question of financial management.

Is there presently a budget with no strings attached so to speak, which would be left entirely to a minister's discretion? If not, has this ever existed? If yes, why was it removed? If it still does not exist, are studies being made in order to allow some discretionary use of the funds?

Mr. Veilleux: I think that is what is difficult is the definition of non-standard or discretionary budget.

Mr. Tremblay (Québec-Est): Normally there is a program. If there is a program, there is a budget. If there is a budget, there are financial commitments. I am talking about the funds which are not reserved for specific programs. Does that exist for Ministers or Deputy Ministers?

Mr. Veilleux: No. All the monies included in the department budget must be approved by Parliament and consequently be identified in a vote and related to a specific program or activity. Thus, the discretionary budget

[Texte]

spécifique. Dans ce sens-là, le budget discrétionnaire qui n'est rattaché à aucun programme ou activité particulier n'existe pas.

M. Tremblay (Québec-Est): Cela n'existe pas non plus au niveau des sous-ministres?

M. Veilleux: Non.

M. Tremblay (Québec-Est): Est-ce que cela a déjà existé? Dans certains gouvernements provinciaux, il y a des enveloppes qui sont laissées à la discrétion d'un ministre. Ces sommes sont affectées à un ministère, mais sont investies selon le bon vouloir du ministre.

M. Veilleux: Pas que je sache, monsieur Tremblay.

M. Tremblay (Québec-Est): Donc, il n'y a pas de budgets dits «hors normes» au niveau des sous-ministres?

M. Veilleux: Non.

M. Tremblay (Québec-Est): On m'a dit le contraire, mais je prends votre parole. Un ministre nous dit souvent: Pas de programme, pas de budget, pas d'argent. Donc, il est illégal d'investir de l'argent s'il n'y a pas une référence quelconque. Il n'y en a pas non plus au niveau des sous-ministres?

M. Veilleux: Non.

M. Tremblay (Québec-Est): Et cela n'a jamais existé?

Mr. Macdonald: Perhaps I could just add a word of explanation. Within a budget, not all of the budget would be committed at any point in time, and that would not preclude a deputy minister from requesting a responsibility centre manager who controls a budget to hold in reserve a certain percentage of his budget from commitments at a point in time so the resources could be reallocated to other priorities as the year progressed. There would not be a formal budget per se; it would be set aside as you have suggested.

I guess what I am saying is that departments do not all start out fully committed on April 1 of any given year with all the budgets allocated and no flexibility to change.

M. Grondin: Monsieur Veilleux, pour reprendre ce que disait mon collègue de Québec-Est, il n'y a peut-être pas d'enveloppe discrétionnaire, mais je me souviens du moment où on a institué le Fonds Laprade. Cela, c'est bien avant que je sois ici, à la Chambre des communes. On parlait à ce moment-là d'une espèce d'enveloppe et on avait beaucoup de difficulté à savoir à quoi se rattachait exactement le fameux Fonds Laprade. On parlait d'un fonds de 200 millions de dollars, mais quand on essayait de savoir à quel programme il se rattachait, on ne le savait absolument pas, et il n'y avait aucun moyen de le savoir. Certains disaient que cela relevait du Conseil du Trésor et d'autres, que cela relevait du ministère de l'Expansion industrielle régionale, mais en fin de compte, on ne savait absolument pas où était pris spécifiquement l'argent constituant le Fonds Laprade. Finalement, on a entendu dire que c'était un «fonds discrétionnaire» qui avait été établi pour compenser la fermeture de l'usine d'eau

[Traduction]

which is not related to a specific program activity does not exist.

Mr. Tremblay (Québec-Est): It does not exist for deputy ministers either?

Mr. Veilleux: No, it does not.

Mr. Tremblay (Québec-Est): Has it ever existed? In some provincial governments, certain amounts are left to a Minister's discretion. These amounts are allotted to a department, but they are spent at the Minister's discretion.

Mr. Veilleux: Not that I know of, Mr. Tremblay.

Mr. Tremblay (Québec-Est): So there is no discretionary budget for deputy ministers?

Mr. Veilleux: No.

Mr. Tremblay (Québec-Est): I was told there was, but I will take your word for it. A minister often tells: no program, no budget, no money. Thus, it is illegal to spend money if there is no specific reference. It is true also for deputy ministers?

Mr. Veilleux: Yes.

Mr. Tremblay (Québec-Est): Has it ever existed?

M. Macdonald: Je pourrais peut-être ajouter un mot d'explication. Dans un budget, la totalité des crédits n'est généralement pas engagée et ceci n'empêcherait pas un sous-ministre de demander à un directeur contrôlant un budget de garder en réserve un certain pourcentage de son budget sans l'engager, de façon à ce que les ressources puissent être consacrées à d'autres priorités au cours de l'année. Il n'y aurait pas vraiment de budget formel, les sommes seraient mises de côté, comme vous l'avez dit.

J'essaie de vous expliquer que le ministère ne commence pas l'année le 1^{er} avril avec tous leurs fonds engagés, leurs crédits alloués et sans aucune possibilité de changement.

Mr. Grondin: Mr. Veilleux, to come back to what my colleague from Quebec East was saying, there may not be any discretionary budget, but I remember the time when the Laprade fund was created. It happened long before I came here to the House of Commons. At that time it seemed there was a special reserve and it was very hard to find out what exactly was this famous Laprade fund. Some were talking about a \$200 million fund, but when you tried to know to what program it was to be allocated, it was impossible to get an answer. Some said that it came under Treasury Board and others that it was the Regional Industrial Expansion Department's responsibility. But in the end, no one had any idea where the money going towards the Laprade fund was coming from. Finally, it was said that it was a discretionary fund which had been established to compensate the closure of the Laprade heavy water plant, but that no specific amount had been set aside to build up this \$200 million fund. The fund was

[Text]

lourde de Laprade, mais qu'aucun montant spécifique n'avait été mis de côté pour constituer ce fonds de 200 millions de dollars. On devait constituer ce fonds selon les demandes et donner les montants à la région concernée.

• 1100

Mr. A. Darling: If I may respond briefly, Madam Chair.

The Chairman: Mr. Darling.

Mr. A. Darling: There is a differentiation between amounts included in funds appropriated by Parliament and amounts that are set aside as a reserve for unforeseen or anticipated priorities not yet submitted to Parliament for approval.

The response to Mr. Tremblay's question I think was focused entirely on the issue of funds appropriated or sought to be appropriated within a specific vote. As the committee is aware, throughout the year the government does come forward with further supplementary estimates. And when there is a plan to set aside further funds, as in the case of the Laprade fund, decisions have to be taken internally and then the money has to be appropriated by Parliament, once the purpose for which the funds are to be used has been agreed upon by the government and an appropriate allocation to an appropriate departmental program can be made.

It is not the same issue as the issue of whether departments have reserves within their own budgets. No, departments do not have reserves within the funds that are appropriated. But departmental appropriations are augmented during the year through the supplementary estimate process as a result of further decisions that are taken.

The Chairman: Did you have further questions, Mr. Redway?

Mr. Redway: Yes, I do.

The Chairman: Please go ahead.

Mr. Redway: I would like to take a look at the IMAA process here for a minute, which seems to be captivating all and sundry, and that is the increased ministerial authority and accountability document. My understanding is this document has four signatures on it once it is negotiated: the Minister, the deputy minister, the President of the Treasury Board and the Secretary of the Treasury Board. So I take it that means that the document would then have significance for those four people, and if any of those four people change, the document loses its significance entirely, I would assume.

Now, the Auditor General has pointed out in a little chart something that became quite obvious to this committee some time ago, and that is the speed with which Ministers and deputy ministers seem to spin around out of their departments and portfolios and rotate at a great rate. In his chart, which shows some nine departments, it is indicated that the Ministers' average length of service in those nine departments is probably

[Translation]

to be established according to the request and the amount to be given to the region.

M. A. Darling: Si vous me le permettez, madame la présidente, j'aimerais répondre rapidement.

La présidente: Monsieur Darling.

M. A. Darling: Il y a une différence entre les sommes incluses dans les fonds accordés par voie de crédits par le Parlement et les sommes mises de côté pour servir de réserves pour les activités imprévues ou n'ayant pas encore été présentées au Parlement.

La réponse à la question de M. Tremblay portait exclusivement sur la question des fonds alloués ou demandés dans le cadre d'un crédit particulier. Comme le Comité le sait, au cours de l'année, le gouvernement présente un budget supplémentaire. Lorsque l'on prévoit de mettre des fonds en réserve, comme dans le cas du Fonds Laprade, les décisions doivent être prises au niveau interne et ensuite, les crédits doivent être alloués par le Parlement, une fois que le gouvernement a autorisé l'utilisation des fonds et qu'ils ont été alloués comme il convient à un programme ministériel.

Ce n'est pas la même chose que la question des réserves que se constituent les ministères dans le cadre de leur propre budget. Non, les ministères n'ont pas de réserves dans les fonds alloués par voie de crédits. Mais, grâce au budget supplémentaire, les fonds dont disposent les ministères sont augmentés au cours de l'année à la suite des nouvelles décisions qui interviennent.

La présidente: Aviez-vous d'autres questions à poser, monsieur Redway?

M. Redway: Oui.

La présidente: Nous vous écoutons.

M. Redway: Je voudrais examiner le processus de l'APRM qui semble absolument fascinant, c'est-à-dire le document sur l'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministérielles. Si j'ai bien compris, une fois conclu, ce document porte quatre signatures: celle du ministre, celle du sous-ministre, du président du Conseil du Trésor et du secrétaire du Conseil du Trésor. Par conséquent, ce document n'a de signification que pour ces quatre personnes, et si l'une d'elles vient à changer, le document perd son sens, je suppose.

Le vérificateur général a expliqué dans un petit graphique une chose qui est devenue assez claire pour ce Comité il y a un certain temps, je veux parler de la vitesse à laquelle les ministres et les sous-ministres semblent virevolter autour de leurs ministères et de leur portefeuille et de la rapidité et de la rotation. Dans son tableau, qui porte sur quelque neuf ministères, le vérificateur général montre que les ministres restent en

[Texte]

just over a year, maybe 1.5 years at best, and the deputy ministers' average length of service would be somewhere around the two-year mark at best. So they are moving rather rapidly.

Now, this IMAA process was started in February 1986, which is two years ago now, and as I understand it, out of 30 major departments you now have two IMAAs signed up. If the deputy ministers and Ministers continue to rotate at the same rate that they have in the past, is the whole process not absolutely useless?

Mr. Veilleux: There are two answers to that, or one answer and one comment, Mr. Redway. You are quite right, the document bears four signatures. I certainly view it, being one of the signatories, as signing on behalf of an institution called the Treasury Board Secretariat. I assume that if the day comes when I am no longer there, and I am sure that day will come, there will be sufficient commitment to it—and it is my job to ensure there is—on the part of the whole institution so that it continues to have validity. That is certainly the assumption I have made and will continue to make until it is proved otherwise.

• 1105

Mr. Redway: That is one party.

Mr. Veilleux: Yes, and I assume it is the same for the other parties. When we negotiate—

Mr. Redway: Do you think the President of the Treasury Board is an institution?

Mr. Veilleux: Yes. That is why the two—

Mr. Redway: I thought he was an individual who had different priorities at times.

Mr. Veilleux: Yes.

Mr. Redway: You do not mean to tell me that Mr. de Cotret's priorities and Mr. Mazankowski's priorities are exactly the same.

Mr. Veilleux: They may not be quite the same.

Mr. Redway: I guess not.

Mr. Veilleux: But I think their commitment to this regime of better management is certainly equally shared.

Mr. Redway: Yes, but surely if the priorities change with personalities, one Minister is not going to accept and consider himself or herself stuck with the priorities of somebody else.

Mr. Veilleux: But the IMA is a commitment on the part of the government. IMA was discussed in the 1984 election platform and it was quickly translated, after we had done a lot of work, into an initiative that is government-wide. I think all Ministers share that commitment. While each Minister may come to a portfolio with particular responsibilities, there is an element of fundamental commitment to the approach that

[Traduction]

moyenne à peine plus d'un an, peut-être un an et demi au mieux, dans ces neuf ministères, tandis que, dans le meilleur des cas, la durée moyenne du séjour d'un sous-ministre est d'à peu près deux ans. Ils se déplacent donc très rapidement.

Ce mécanisme de l'APRM a été mis en place en février 1986, c'est-à-dire il y a maintenant deux ans, et si j'ai bien compris, sur les 30 principaux ministères, il y a eu deux documents de signés. Si les sous-ministres et les ministres continuent à tourner au même rythme que par le passé, ce processus n'est-il pas totalement inutile?

M. Veilleux: Il y a deux réponses à cela, ou plutôt une réponse et un commentaire, monsieur Redway. Vous avez tout à fait raison, le document porte quatre signatures. Quant à moi, qui suis l'un des signataires, je considère que je représente une institution appelée le secrétariat du Conseil du Trésor. Si un jour je ne suis plus là, et il arrivera sûrement, des engagements pris au nom de l'institution dans son ensemble seront suffisants—et c'est d'ailleurs à moi d'y veiller—pour que le document conserve sa valeur. C'est là le postulat que j'ai fait et que je continuerai de faire jusqu'à preuve du contraire.

M. Redway: C'est là un parti.

M. Veilleux: Oui, et je suppose qu'il en est de même pour les autres partis. Lorsque nous négocions. . .

M. Redway: Pensez-vous que le président du Conseil du Trésor est une institution?

M. Veilleux: Oui. C'est pourquoi les deux. . .

M. Redway: Je croyais que c'était un individu qui avait des priorités différentes par moment.

M. Veilleux: Oui.

M. Redway: Vous ne voulez pas dire que les priorités de M. de Cotret et celles de M. Mazankowski sont exactement les mêmes?

M. Veilleux: Elles pourraient ne pas être tout à fait les mêmes.

M. Redway: En effet.

M. Veilleux: Mais je crois qu'ils ont le même engagement envers ce régime de gestion améliorés.

M. Redway: Oui, mais si les priorités changent selon les personnalités, un ministre ne va pas accepter cela et se considérer engagé par les priorités de quelqu'un d'autre.

M. Veilleux: Mais l'APRM est un engagement de la part du gouvernement. Cela faisait partie du programme électoral de 1984 et cela s'est rapidement traduit, après beaucoup de travail, en une initiative à l'échelle du gouvernement. Je crois que tous les ministres partagent cet engagement. Bien que chaque ministre aborde son portefeuille avec des responsabilités particulières, il y a cet engagement fondamental envers la démarche que poursuit

[Text]

the government is pursuing, that it will survive the test of time.

Mr. Redway: Is that a clause? I gather we are going to see one of these or two of these agreements, the only two in existence at the present time. Is there an inurement clause, binding on your successors and assigns from this day forward?

Mr. Veilleux: I forget. I do not think so.

Mr. Redway: I do not think so either. I would be very surprised if that were the case. So if that is not there, are you seriously telling me that these things would survive a change in deputy minister?

Mr. Veilleux: I am quite confident that it would.

Mr. Redway: We have you on the record now.

Mr. Veilleux: Yes, I am quite conscious of that.

Obviously, it is difficult for me to comment about the tenure of deputies. I know of your concern. I was the object of a remark at an earlier meeting here. Some months ago, when we were discussing RAMP, I had the misfortune of saying that I did not know because I was not there then. You properly pointed out to me that deputies—

Mr. Redway: Do not feel bad. Nobody else does either.

Mr. Veilleux: I do not feel bad at all. In fact, my answer to you at that point would be the same answer I gave you then. Concerns of that nature should be expressed to the Prime Minister, who is responsible for appointing successors.

Mr. Redway: In fact, they were. This committee did direct a recommendation to the Prime Minister to ask him to slow down and see if we could nail somebody, hold a person accountable for a change.

Mr. Veilleux: Yes. I am quite prepared to do that. When I am there, I am accountable.

Mr. Redway: We have a note on the record of your other comments. We hope that your comments are correct, that everybody will feel bound by something that their predecessor or the predecessor five times down the route, a year and a half ago, may have signed.

Thank you very much.

Mr. Roman: I would like to deal just briefly with paragraph 4.148, and then the subsequent paragraphs thereafter. They deal with the fact that the Auditor General was not encouraged by what he found in the department's computerized financial systems. I think in paragraph 4.148 it indicates that the government spends approximately \$1 billion a year on computer systems. If you look at paragraph 4.149 and paragraph 4.150, they pretty well indicate that a lot of deficiencies and failures have resulted over the past number of years. Over the past 10 years, in the opinion of the Auditor General, these systems have failed. What are we doing now to correct

[Translation]

le gouvernement, et cet engagement résistera à l'épreuve du temps.

M. Redway: S'agit-il d'une clause? J'imagine que nous verrons une ou deux de ces ententes, les deux seules qui existent à l'heure actuelle. Y a-t-il une clause qui lie à jamais vos successeurs et ayants droit?

M. Veilleux: Je ne me souviens pas. Je ne le crois pas.

M. Redway: Je ne le crois pas non plus. Je serais très étonné qu'il en soit ainsi. Et s'il n'y en a pas, êtes-vous en train de me dire sérieusement que ces choses survivraient à un changement de sous-ministre?

M. Veilleux: Je le crois.

M. Redway: Cela figure maintenant au dossier.

M. Veilleux: Oui, j'en suis bien conscient.

Manifestement, il est difficile pour moi de parler du maintien en place des sous-ministres. Je connais votre préoccupation. J'ai fait l'objet d'une remarque lors d'une réunion antérieure. Il y a quelques mois, à propos de l'APRM, j'ai eu le malheur de dire que je ne le savais pas parce que je n'étais pas là à l'époque. Vous avez souligné à juste titre que les sous-ministres. . .

M. Redway: Ne soyez pas mal à l'aise. Personne d'autre ne le fait.

M. Veilleux: Je ne me sens pas du tout mal à l'aise. En fait, je vous donne aujourd'hui la même réponse qu'alors. Des préoccupations de ce genre devraient être communiquées au premier ministre, de qui relève la nomination des successeurs.

M. Redway: C'est ce qui a été fait. Ce Comité a effectivement adressé une recommandation au premier ministre pour lui demander de ralentir pour que nous puissions enfin accrocher quelqu'un, tenir quelqu'un responsable pour une fois.

M. Veilleux: Oui. Je suis tout à fait prêt à faire cela. Quand je suis là, je suis responsable.

M. Redway: Vos autres remarques figurent au dossier. Nous espérons que vos commentaires sont exacts, que chacun se sentira lié par quelque chose qu'un prédécesseur immédiat ou éloigné aurait signé, même si c'était il y a un an et demi.

Merci beaucoup.

M. Roman: J'aimerais traiter brièvement du paragraphe 4.148 et des paragraphes subséquents. Ces paragraphes traitent du fait que le vérificateur général n'était pas satisfait de ce qu'il a constaté à l'égard des systèmes financiers informatisés du ministère. Je crois qu'il est mentionné au paragraphe 4.148 que le gouvernement dépense environ 1 milliard de dollars par année pour les systèmes informatiques. Or, les paragraphes 4.149 et 4.150 montrent assez bien qu'il y a eu beaucoup de lacunes et d'échecs depuis quelques années. Au cours des 10 dernières années, de l'avis du vérificateur général, ces systèmes ont échoué. Que faisons-

[Texte]

these difficulties and problems, so at least I am assured that we have something in place that is going to be acceptable a year or two from now?

[Traduction]

nous maintenant pour résoudre ces difficultés et ces problèmes, de sorte que je puisse être certain qu'il y a quelque chose en place qui sera acceptable dans un an ou deux?

• 1110

Mr. Macdonald: It is difficult to argue with the table that Mr. Dye's report provides regarding some of the problems we have had with major financial systems over the last decade. Part of that involved relative inexperience of governmental people in undertaking major systems developments, and indeed the recommendation the Auditor General has made that small is beautiful, that you break it into smaller steps and undertake fully developed project plans that are closely managed, is one we would endorse heartily.

I should point out—and I am sure that Mr. Veilleux will comment in more detail on it—that departments are now required to submit an integrated-technology strategic plan that encompasses all their computer systems activities, and this is reviewed by Administrative Policy Branch. Let me just focus for a moment on the financial systems, which is my accountability in this area.

With the new technologies we now have, we hopefully are moving out of the era when departments undertake mammoth systems developments with little appreciation of some of the difficulties and complexities involved in growing your own system. We are moving much more into the area of core financial systems, of picking up systems that are developed outside of government by suppliers or developed within the government. I think of FINCON and a number of major external suppliers that now have departmental packages of financial systems that can be taken by a department and constitute something between 60% and 80% of what I would call their core financial requirements.

In the Office of the Comptroller General, what we have been doing over the last year is developing the criteria for all departmental financial systems of this nature, and—hopefully within the next few months, so that when we come back next year I will be able to report substantial progress in this area—we hope to have a set of criteria that would be distributed to departments. In effect, we would say to them: your financial system must meet these basic criteria, and the things that are specific to your operation you are responsible for identifying as you go through your system development; this applies to your existing financial systems and any new ones you have.

The other thing we hope to do with these criteria is go out and, in conjunction with the Department of Supply and Services, do benchmark testing on the packages that are now being offered for sale to departments, so that we can rate against the criteria we develop the commercially available software packages and give it, if you wish, a *Good Housekeeping* seal of approval. We would then hope, if our plans unfold as they might, that the Department of Supply and Services might negotiate a

M. Macdonald: Il est difficile de contredire le tableau qui figure au rapport de M. Dye concernant certains des problèmes qu'ont posés les grands systèmes financiers au cours de la dernière décennie. Cela tient en partie à l'inexpérience relative des fonctionnaires en ce qui touche l'élaboration de systèmes majeurs, et nous appuyons fortement la recommandation faite par le vérificateur général de voir petit, d'analyser en petites étapes et d'entreprendre des plans de projets pleinement élaborés gérés étroitement.

Il faut souligner—et je suis certain que M. Veilleux fera des commentaires plus détaillés—que les ministères doivent actuellement présenter un plan stratégique de technologies intégrées qui englobe toutes leurs activités informatiques, plan qui est revu par la direction des politiques administratives. Permettez-moi de m'arrêter aux systèmes financiers, qui sont le secteur dont je m'occupe.

Compte tenu des nouvelles technologies dont nous disposons, il faut espérer que nous n'en sommes plus à l'époque où les ministères entreprennent l'élaboration de systèmes énormes sans trop se rendre compte des difficultés et des complexités qu'entraîne l'élaboration de son propre système. Nous nous dirigeons de plus en plus vers des systèmes financiers de base, nous prenons des systèmes élaborés à l'extérieur de la Fonction Publique par des fournisseurs ou élaborés au sein de la Fonction Publique. Je pense à FINCON et à un certain nombre de grands fournisseurs externes qui ont maintenant des systèmes financiers ministériels qu'un ministère peut utiliser et qui répondent à 60 à 80 p. 100 de ce que j'appelle leurs besoins financiers de base.

Au Bureau du contrôleur général, depuis un an nous élaborons les critères pour tous les systèmes financiers ministériels de ce genre et nous espérons que d'ici quelques mois nous disposerons d'un ensemble de critères qui pourront être distribués aux ministères—de sorte que l'an prochain je serai en mesure de faire état de progrès substantiels dans ce domaine. En somme, nous dirions aux ministères: votre système financier doit répondre à ces critères de base, et c'est à vous qu'il appartient de dégager les éléments qui vous sont particuliers à mesure que vous élaborez votre système; ceci s'applique à vos systèmes financiers actuels ainsi qu'à tous nouveaux systèmes.

Nous espérons également, en collaboration avec le ministère des Approvisionnement et Services, faire des essais sur les ensembles présentement offerts aux ministères, de sorte que nous puissions coter les logiciels commerciaux en fonction de nos critères et leur donner notre aval. Alors, si tout va bien, le ministère des Approvisionnement et Services pourrait négocier une entente cadre touchant une offre permanente avec ces fournisseurs, de sorte que tout ministère pourrait savoir

[Text]

master standing-offer agreement with these suppliers so that a department could go through the process of taking 60% to 80% of its requirements as given and being met by a number of these systems and then would only have to assess those systems against the additional requirements and then contract through DSS for the provision. We hope that will preclude a repeat of a number of the failures we have had in the past in the area of major financial systems.

The other thing we are trying to do is work more closely with departments that are developing financial systems so we can pool the collective experience of all departments and agencies in addressing specific problems they have. Not all financial systems in government have gone awry. There are some good object-lessons out there, and we are attempting through my office now to work with departments that are developing financial systems at this point in time, in ensuring that they benefit from the experience of others in the area and, as well, that they can benefit from the criteria we are developing.

What I am saying is that we cannot argue with the conclusions the Auditor General has brought in this area. We think we are on the road to ensuring that we do not get a repeat of it, and the mechanisms we are putting in place hopefully will lead us well along that route.

Mr. Roman: Are the same individuals in place to implement the new system as were there implementing the old system that failed?

Mr. Macdonald: I have no information on that. However, one of the effects Mr. Dye did note in his report—and I stand corrected if I am wrong—is that there was frequent change of project management and there was not continuity in that. So I simply have no knowledge of that.

• 1115

Mr. Redway: One last question. Just out of interest, Mr. Veilleux, have you read the 23 volumes of material and the 60 chapters of financial administration?

Mr. Veilleux: No.

Mr. Macdonald: Madam Chair, there is one volume in financial administration.

Mr. Redway: One volume, but 60 chapters in that one volume. Have you read it, Mr. Macdonald?

Mr. Macdonald: Yes, I have. It is committed to memory.

Mr. Redway: Committed to memory. How long did it take you, Mr. Macdonald?

Mr. Macdonald: If I may share a vignette, when I first joined the Office of the Comptroller General, I picked up the *Guide on Financial Administration* and took it home for a cosy weekend reading, and I have to say, one really

[Translation]

qu'un certain nombre de ces systèmes répondent à 60 à 80 p. 100 de ces besoins; il n'aurait alors qu'à évaluer ces systèmes en fonction de ses besoins supplémentaires puis passer un marché par l'entremise du MAS. Nous espérons que cela empêchera à l'avenir bon nombre des échecs que nous avons connus dans le passé à l'égard des grands systèmes financiers.

En outre, nous travaillons plus étroitement avec les ministères qui élaborent des systèmes financiers de sorte que nous puissions réunir l'expérience collective de tous les ministères et organismes à l'égard de leurs problèmes particuliers. Ce ne sont pas tous les systèmes financiers du gouvernement qui ont mal fonctionné. Il y a là de bonnes leçons de choses, et mon bureau tente maintenant de travailler avec les ministères qui élaborent actuellement des systèmes financiers, pour veiller à ce qu'ils tirent parti de l'expérience des autres dans ce domaine et qu'ils profitent des critères que nous sommes en train d'élaborer.

En somme, nous ne pouvons contredire les conclusions du vérificateur général dans ce domaine. Nous croyons être en bonne voie d'assurer que cela ne se reproduira pas, et il faut espérer que les mécanismes que nous implantons nous permettront de progresser dans cette voie.

M. Roman: Est-ce que le nouveau système est mis en place par les mêmes personnes qui ont mis en place l'ancien système qui a échoué?

M. Macdonald: Je n'ai aucun renseignement là-dessus. Toutefois, M. Dye a souligné dans son rapport—reprenez-moi si je me trompe—qu'il y a eu changement fréquent de direction des projets et qu'il n'y a pas eu continuité. Je n'ai tout simplement aucun renseignement à cet égard.

M. Redway: Une dernière question. Par curiosité, monsieur Veilleux, avez-vous lu les 23 volumes de documents et les 60 chapitres de l'administration financière?

M. Veilleux: Non.

M. Macdonald: Madame la présidente, l'administration financière compte un seul volume.

M. Redway: Un seul volume, mais 60 chapitres. L'avez-vous lu, monsieur Macdonald?

M. Macdonald: Oui, je l'ai lu. Je l'ai appris par coeur.

M. Redway: Appris par coeur. Combien de temps vous a-t-il fallu, monsieur Macdonald?

M. Macdonald: Si vous me permettez un souvenir personnel, quand je suis entré au bureau du contrôleur général, j'ai pris le *Guide de l'administration financière* et je l'ai amené chez moi pour le lire en fin de semaine; je

[Texte]

has to want to read the document to read it. It is like reading a dictionary. It is not designed to be read cover to cover. It is a reference book, and I do not keep it far from my office, because I find it impossible, perhaps given my entry into middle age and memory lapses and whatever, to keep account of everything we ask departments to do. But it is accessible, and it is readable in that context.

Mr. Redway: You are always thumbing through it, are you?

Mr. Macdonald: Absolutely.

Mr. Redway: Maybe we should spend more time trying to put the systems in place than reading the documents.

The Chairman: Mr. Macdonald, you are still the Acting Comptroller General.

Mr. Macdonald: I am indeed, Madam Chair.

The Chairman: Are either you or Mr. Veilleux in a position to tell the committee when a permanent appointment will be made?

Mr. Veilleux: I am not in a position to address that. I know the issue is before the Prime Minister, Madam Chair.

The Chairman: When we had Mr. Rogers here in December, he gave it as his opinion that the role of the Comptroller General from the beginning had not been precisely as the late Jim Macdonnell envisaged. For one example, I think he suggested that Mr. Macdonnell had envisaged a budget role for the Comptroller General, which in fact never came in. In fact he said that. He said:

Mr. Macdonnell's concept of a Chief Financial Officer is not what, indeed, was finally adopted. Mr. Macdonnell saw a budget responsibility being included in the role of the Comptroller General, and that was not done. It was not done because government made an organization decision that it felt suited it. Therefore, the final concept was one that fell short of what Mr. Macdonnell himself preferred.

Has there been an ongoing assessment of the position of the Comptroller General, regardless of who fills it from time to time?

Mr. Macdonald: Madam Chair, it is difficult to know how to respond. Are you saying have we constantly found that because of our inability to have responsibility for the budget that we somehow are not fulfilling the role that we foresee?

The Chairman: No, I did not say that. The position of the Comptroller General was created by a one-line amendment to the Financial Administration Act in, I believe, 1979. The position has been there for almost nine years. In that time there have been three incumbents. You are the third. It was Harry Rogers, then Mr. Michael

[Traduction]

dois dire qu'il faut vraiment en avoir envie pour lire ce document. C'est comme lire un dictionnaire. Il n'est pas conçu pour être lu de bout en bout. C'est un ouvrage de référence, et je le garde près de mon bureau, car je constate qu'il est impossible, peut-être en raison de mon âge et de mes défaillances de mémoire, de me rappeler de tout ce que nous demandons aux ministères de faire. Mais le manuel est accessible, et il est lisible dans ce contexte.

M. Redway: Vous passez votre temps à le feuilleter, n'est-ce pas?

M. Macdonald: Absolument.

M. Redway: Peut-être devrions-nous consacrer plus de temps à tenter d'implanter les systèmes qu'à lire les documents.

La présidente: Monsieur Macdonald, vous êtes toujours contrôleur général intérimaire.

M. Macdonald: Effectivement, madame la présidente.

La présidente: Est-ce que M. Veilleux ou vous-même seriez en mesure de dire au Comité quand un titulaire permanent sera nommé?

M. Veilleux: Je ne suis pas en mesure de répondre. Je sais que le premier ministre est saisi de cette question, madame la présidente.

La présidente: Quand M. Rogers a comparu en décembre, il a déclaré que selon lui le rôle du contrôleur général, dès le départ, n'avait pas été exactement ce que feu Jim Macdonnell avait prévu. Par exemple, je crois qu'il a dit que M. Macdonnell avait envisagé que le contrôleur général aurait un rôle à jouer en ce qui touche le budget, ce qui ne s'est jamais produit. Il a effectivement dit cela. Il a dit:

La conception que se faisait M. Macdonnell d'un agent supérieur aux finances n'est pas celle qui a été adoptée en fin de compte. M. Macdonnell concevait l'inclusion d'une responsabilité budgétaire dans le rôle du contrôleur général et ce n'est pas ce qui a été fait. La raison en est que le gouvernement a pris une décision organisationnelle qui lui convenait. C'est pourquoi la conception finale n'a pas été tout à fait celle que M. Macdonnell lui-même préférait.

Est-ce qu'il y a eu évaluation permanente du poste de contrôleur général, sans tenir compte du titulaire?

M. Macdonald: Madame la présidente, il est difficile de savoir comment répondre. Êtes-vous en train de dire que nous avons toujours constaté que parce que nous ne sommes pas en mesure d'avoir un rôle budgétaire, nous ne nous acquitons pas du rôle que nous prévoyons?

La présidente: Non, je n'ai pas dit cela. Le poste de contrôleur général a été créé par une modification d'une ligne à la Loi sur l'administration financière, en 1979, je crois. Le poste existe depuis près de neuf ans. Il y a eu trois titulaires et vous êtes le troisième. Il y a eu Harry Rogers, puis M. Michael Rayner, puis vous. Est-ce qu'il y

[Text]

Rayner, and now you. Has there been, or is there now, a reassessment of that role?

Mr. Macdonald: Madam Chair, I think for the last two years now the office had really gone back to ask itself if the role it received when it was created—indeed, even that had changed somewhat over the years—was still appropriate for the challenges we saw coming up in the next decade. I think Mr. Rayner initiated during his term some refinements in the areas of attention we would focus on which would respond more directly to the requirements of IMAA. That was not an individual decision, that was a collective decision of the senior management of the Office of the Comptroller General. I think it has followed through. Since I have been appointed Acting Comptroller General, I have been attempting to orient the office more to identifying and addressing some of the issues we have been discussing here today, and perhaps I could say in particular what those are.

* 1120

First, we recognized that the whole area of information that Mr. Dye and his team had identified was indeed a pressing area for concern. What that meant was that within the Policy Development Branch, from which my substantive position at the present time is derived, we identified that we needed greater thrust on the provision of information. That was cost information in departments; that was information in submissions to Treasury Board, information in Part IIIs to Parliament, and the full range of information that management would require.

Now, that is a very tall order. Part of it is financial in nature, and so it involved financial systems. Part of it is operational performance information, and part of it is program effectiveness information. So we have tried to provide a greater focus for the provision of information in that vein.

Another area that we recognized would be extremely important was the whole area of financial systems, and we attempted to provide additional resource focus into that area.

The third really is an umbrella issue, if you will, and it relates to the whole question of accountability reporting. I guess the Office of the Comptroller General, through its work in the Part IIIs, has more hands-on experience in attempts to prepare accountability reports to outside parties than anyone else. What we are now trying to do is use the experience we have in the Part IIIs in assisting departments as they get ready to provide accountability reports to the Treasury Board as a result of these IMAA-type activities. So we are focused in the areas.

The final area we are looking very hard at is the whole question of internal audit. At the present time, across all

[Translation]

a eu, ou est-ce qu'il y a présentement, une réévaluation de ce rôle?

M. Macdonald: Madame la présidente, je crois que depuis deux ans maintenant le bureau s'est vraiment demandé si le rôle qu'il a reçu à sa création—et même cela s'est modifié quelque peu avec les années—convenait toujours aux défis que nous entrevoyons pour la prochaine décennie. Je crois que pendant son mandat, M. Rayner a mis en place certains raffinements dans les domaines qui touchent plus directement les exigences de l'APRM. Il ne s'agissait pas là d'une décision individuelle, mais d'une décision collective de la haute direction du bureau du contrôleur général. Je crois qu'il y a eu un suivi. Depuis que j'ai été nommé contrôleur général intérimaire, j'ai tenté d'orienter le bureau davantage vers l'identification et la solution de certains des problèmes dont nous avons parlé aujourd'hui, et peut-être pourrais-je les préciser.

En premier lieu, nous nous sommes rendu compte que tout le secteur d'informations dégagées par M. Dye et son équipe comportait effectivement des préoccupations pressantes. Cela signifie qu'au sein de la Direction de l'élaboration des politiques, d'où provient ma position de fond à l'heure actuelle, nous avons reconnu qu'il nous fallait insister davantage sur la communication de l'information. Il s'agissait de l'information quant aux coûts dans les ministères; il s'agissait de l'information contenue dans les mémoires au Conseil du Trésor, de l'information dans la Partie III destinée au Parlement et tout la gamme d'informations dont la direction aurait besoin.

C'est là une tâche très considérable. Elle est en partie financière et touche donc les systèmes financiers. Il s'agit en partie d'informations sur le rendement opérationnel et en partie d'informations sur l'efficacité des programmes. C'est pourquoi nous avons tenté d'insister davantage sur la communication d'informations en ce sens.

Nous nous sommes également rendu compte que le domaine des systèmes financiers était extrêmement important, et nous avons tenté d'y affecter des ressources supplémentaires.

Le troisième élément est en fait une question parapluie qui touche à l'ensemble des rapports de responsabilité. Par son travail à propos de la Partie III, le bureau du contrôleur général a plus d'expérience concrète de la préparation de rapports de responsabilité à des parties de l'extérieur que quiconque. Nous essayons maintenant d'utiliser l'expérience que nous avons acquise avec la Partie III pour aider les ministères qui se préparent à fournir des rapports de responsabilité au Conseil du Trésor à la suite des activités du genre de l'APRM. Nous nous intéressons donc à ce domaine.

Le dernier domaine auquel nous nous intéressons de près est la question de la vérification interne. À l'heure

[Texte]

government departments and agencies, we prepare approximately 500 audit reports every year. Now, we view this as an important source of information for departmental management, but also for central agency policy centres. We have an initiative under way now with departments in which we are attempting to directly identify the needs of central agencies for audit-type information with the existing plans of audit groups in departments, and then perhaps through adjusting of the scheduling of that, to ensure that we get a more appropriate flow of audit-based information into the centre to allow us in the centre to be able to know whether or not things are still in control.

This is a co-operative effort. It is not a question of taking over the audit functions in departments; it is more an attempt to harness the already existing capacity that is there to make internal audit more meaningful.

Those are the major initiatives we have been working on for the last couple of years. It is an evolution, not a revolution. It is not inconsistent with the mandate of the office as established in 1979, but I think it does respond more to the priorities of the late 1980s.

Mr. Dye: Madam Chair, the mandate of the Office of the Comptroller General of Canada is a very important concern of our office; in fact, so important that I have set out my views of what the role and the mandate of that office should be to address the late 1980s and the 1990s, and I have forwarded my views to the government.

In my views, I touched on seven broad areas of responsibility regarding policy direction and guidance for standards and financial management and control so that we will have more confidence that the government is addressing due regard to economy, efficiency and effectiveness. I have talked about financial reporting and a number of issues related to that. I have talked about the development of financial internal audit and program evaluation communities where I think the Office of the Comptroller General of Canada can have a significant constructive impact. I have discussed internal audit, program evaluation, the monitoring and control of financial management in the departments, and I recommended activities with respect to the OCG being a permanent witness to this committee and its relationship with us and this committee for governmental responses. I have set out my views reasonably completely, I hope.

The Chairman: Mr. Dye, would it be possible for this committee to have a copy of that report or letter?

• 1125

Mr. Dye: Yes, I happen to have it with me and I can provide it to the clerk immediately.

[Traduction]

actuelle, dans l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux, nous préparons environ 500 rapports de vérification chaque année. Nous y voyons une source importante de renseignements pour la direction des ministères, mais aussi pour les centres des politiques des organismes centraux. Nous avons lancé une initiative auprès des ministères par laquelle nous tentons de dégager directement les besoins des organismes centraux en matière de renseignements de vérification par rapport aux plans actuel des groupes de vérification des ministères, puis peut-être en ajustant le calendrier, de veiller à ce qu'un meilleur flux de renseignements fondés sur la vérification atteignent le centre de sorte que nous puissions savoir si les choses sont toujours sous contrôle.

C'est là un effort coopératif. Il ne s'agit pas d'assumer les fonctions de vérification des ministères, mais bien d'utiliser la capacité existante pour donner plus de sens à la vérification interne.

Telles sont les grandes initiatives auxquelles nous avons travaillé depuis quelques années. Il s'agit d'une évolution, non d'une révolution. Ce travail n'est pas incompatible avec le mandat donné au bureau en 1979, mais cela correspond mieux, je crois, aux priorités de la fin des années 1980.

M. Dye: Madame la présidente, le mandat du Bureau du contrôleur général du Canada constitue une préoccupation très importante de notre bureau; en fait, j'y attache une telle importance que j'ai exposé mes idées quant au rôle et au mandat qu'il faudrait confier à ce bureau pour faire face à la fin des années 80 et aux années 90, et j'ai transmis mes opinions au gouvernement.

J'y aborde sept grands secteurs de responsabilités concernant l'orientation des politiques et des directives touchant les normes, la gestion financière et le contrôle, de sorte que nous serons plus certains que le gouvernement tient effectivement compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. Je parle des déclarations financières et d'un certain nombre de problèmes qu'elles soulèvent. Je parle de la création de communautés de vérification financière interne et d'évaluation des programmes où, selon moi le Bureau du contrôleur général du Canada peut avoir un impact constructif et important. Je parle de vérification interne, d'évaluation des programmes, de surveillance et de contrôle de la gestion financière dans les ministères, et je recommande certaines activités touchant le fait que le Bureau du contrôleur général devrait devenir un témoin permanent devant ce Comité, ses rapports avec nous et avec le Comité en ce qui touche les réponses du gouvernement. J'espère avoir exposé mes opinions de façon assez complète.

La présidente: Monsieur Dye, serait-il possible que le Comité obtienne copie de ce rapport ou de cette lettre?

M. Dye: Oui, je l'ai ici et je peux le remettre immédiatement au greffier.

[Text]

The Chairman: Thank you; I think that would be helpful.

Mr. Redway: I just wonder whether Mr. Dye recommended to the government as well that he become the commissioner of efficiency.

Mr. Dye: Madam Chair, no, I did not. What I propose to table with you is not a letter but a report we have developed on mandate, which we have shared with the government.

The Chairman: I am not sure if the witnesses all understood the reference to the commissioner of efficiency. It was something we heard about in Germany, and some of our members were greatly taken by the idea.

Mr. Redway: Mr. Dye's mouth was watering, actually.

Mr. Dye: What I thought was so endearing in that concept was that if you could not get information as auditor general, you could get it as the efficiency commissioner. That had a lot of appeal.

Mr. Redway: In our context we were going to call it the czar of efficiency.

The Chairman: Thank you very much. We are meeting again on Thursday and I am sure members will have other questions at that time. This morning I would like to thank the witnesses for being with us. Is there anybody else who wishes to make a final comment before we adjourn?

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

La présidente: Merci; je crois que cela serait utile.

M. Redway: Je me demande si M. Dye a recommandé également au gouvernement qu'il devienne commissaire à l'efficacité.

M. Dye: Madame la présidente, je ne l'ai pas fait. Ce que je me propose de déposer ici, ce n'est pas une lettre, mais un rapport que nous avons préparé dans le cadre d'un mandat et que nous avons communiqué au gouvernement.

La présidente: Je me demande si les témoins ont tous compris ce dont il s'agissait quand on a parlé du commissaire à l'efficacité. Il s'agit de quelque chose dont nous avons entendu parler en Allemagne, et certains de nos membres y étaient extrêmement intéressés.

M. Redway: En fait, M. Dye en avait l'eau à la bouche.

M. Dye: Ce qui m'attirait tellement dans cette idée, c'était que si on ne pouvait obtenir un renseignement à titre de vérificateur général, on pouvait l'obtenir à titre de commissaire à l'efficacité. Cela m'intéressait beaucoup.

M. Redway: Dans notre contexte, nous allons parler de czar de l'efficacité.

La présidente: Merci beaucoup. La prochaine réunion est jeudi et je suis certaine que les membres du comité auront d'autres questions à poser à ce moment-là. Ce matin, j'aimerais remercier les témoins de leur présence. Quelqu'un veut-il ajouter quelque chose?

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Tuesday, February 9, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Treasury Board Secretariat:

Gérard Veilleux, Secretary of the Treasury Board;
Allan J. Darling, Deputy Secretary, Program Branch.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

J.A. Macdonald, Acting Comptroller General.

TÉMOINS

Le mardi 9 février 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

Gérard Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor;
Allan J. Darling, sous-secrétaire, Direction des programmes.

Du Bureau du Contrôleur général du Canada:

J.A. Macdonald, contrôleur général par intérim.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 31

Thursday, February 11, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 31

Le jeudi 11 février 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987—Chapter 4—
Financial Management and Control Study

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier terminé le 31 mars 1987—
Chapitre 4—L'Étude de la gestion et du contrôle
financiers

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Richard Rumas
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Richard Rumas

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 11, 1988
(50)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:36 o'clock a.m., this day, in Room 308 West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: E.R. Adams and J. Galbraith.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Treasury Board Secretariat:* Gérard Veilleux, Secretary of the Treasury Board; Allan J. Darling, Deputy Secretary, Program Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* J.A. Macdonald, Acting Comptroller General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 4, Financial Management and Control Study of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987.

The witnesses answered questions.

At 10:59 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Richard Rumas
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 11 FÉVRIER 1988
(50)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 36, dans la pièce 308 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Aideen Nicholson, (présidente).

Membres du Comité présents: Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et J. Galbraith.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* Gérard Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor; Allan J. Darling, sous-secrétaire, Direction des programmes. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* J.A. Macdonald, Contrôleur général par intérim.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité examine de nouveau le chapitre 4 intitulé *L'étude de la gestion et du contrôle financiers*, extrait du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'exercice clos le 31 mars 1987.

Les témoins répondent aux questions.

À 10 h 59, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Richard Rumas

EVIDENCE*[Recorded by Electronic Apparatus]**[Texte]*

Thursday, February 11, 1988

• 0935

The Chairman: I call the meeting to order. The committee is resuming consideration of Chapter 4, Financial Management and Control Study, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987.

I am pleased to welcome Mr. Dye, Auditor General; Mr. Veilleux, Secretary of the Treasury Board; and Mr. Macdonald, Acting Comptroller General.

I would like to begin by asking the witnesses if, as a result of last Tuesday's evidence, there were any opening remarks you wished to make. Then I will ask Mr. McKenzie to open with the questions.

Mr. McKenzie: Thank you, Madam Chair.

Mr. Dye and your officials, on the Financial Management and Control Study document, section 481 and 482 on productivity in the federal Public Service, the committee has discussed this before. We have had some informal discussions with you about improving productivity in the federal Public Service. I know in your department you work at about 81% efficiency so you are probably about the tops in the whole federal setup.

Mr. Redway: If he does say so himself.

Mr. McKenzie: No, he can prove it. I know, in the private sector, some firms work at 92% efficiency, even with the clerical staff. I know in the federal government you are dealing mostly with clerical work. As I understand the productivity figures in the federal Public Service, it is between 50% and 60%.

I recall reading some figures a number of years ago showing that if we could increase productivity by 15% or 20%, we could save \$15,000 a minute or \$15,000 an hour—it was something like that. A few years ago, they talked about increasing productivity in the federal Public Service and it was met with great hostility by the unions and so forth. This would indicate to me that it was not explained properly. I think most people like to be trained to do their job properly. I do not think there is anything wrong with being trained to do your job properly and to have a high productivity rate. I have had some experience in teaching people how to do their job properly and I have taught productivity figures.

TÉMOIGNAGES*[Enregistrement électronique]**[Traduction]*

Le jeudi 11 février 1988

La présidente: Je déclare la séance ouverte. Le Comité reprend l'étude du chapitre 4 du rapport du vérificateur général pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987, à savoir l'Etude de la gestion et du contrôle financiers.

J'ai le plaisir d'accueillir M. Dye, le vérificateur général; M. Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor; et M. Macdonald, contrôleur général par intérim.

Je demanderai d'abord aux témoins s'ils ont à nous présenter quelques remarques qui feraient suite à la séance de mardi dernier. Ce sera ensuite M. McKenzie qui posera la première question.

M. McKenzie: Merci, madame la présidente.

Je m'adresse à M. Dye et à ses hauts fonctionnaires, pour leur parler des paragraphes 481 et 482 de l'étude, paragraphes portant sur le rendement des différents services de la Fonction publique, dont il a d'ailleurs déjà été question au Comité. Nous avons également discuté avec vous à l'extérieur, de façon plus informelle, des différentes méthodes qui permettraient d'améliorer le productivité de l'administration. Je sais que votre ministère, avec un taux de rendement de 81 p. 100, se situe sans doute dans le peloton de tête de la Fonction publique fédérale.

M. Redway: Si c'est lui-même qui le dit.

M. McKenzie: Non, preuves à l'appui. Je sais que dans le secteur privé certaines sociétés ont un taux de rendement de 92 p. 100, et cela comprend le travail de secrétariat. À la Fonction publique fédérale, le travail de secrétariat représente l'essentiel de la tâche. Les taux de rendement de la Fonction publique fédérale seraient, si je comprends bien, aux alentours de 50 à 60 p. 100.

Je me souviens avoir lu des chiffres, il y a quelques années, d'après lesquels un accroissement de la productivité de vos services de 15 ou 20 p. 100, permettrait une économie de 15,000\$ par minute, ou par heure... quelque chose d'approchant. Or, lorsqu'il y a quelques années, on a envisagé de faire progresser cette productivité des services fédéraux, ce fut une véritable levée de boucliers de la part des syndicats. Cela montrerait, à mon avis, que l'on a pas fait suffisamment de travail d'explication et d'information. J'aurais en effet tendance à penser que tout le monde a envie d'être formé de façon à accomplir sa tâche de la meilleure façon possible. Je ne vois pas ce qu'il y a de mal à bien faire son travail, c'est-à-dire à avoir un rendement élevé. J'ai moi-même quelque expérience dans le domaine de la formation professionnelle. J'ai appris aux gens à bien faire le travail et à se servir des chiffres de productivité.

[Texte]

Could we have your comments on how we could go about initiating this throughout the whole federal Public Service to try to have a higher productivity rate?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Madam Chair, I would like to thank Mr. McKenzie for this opportunity to talk about something that is, I think, important to the better management of the federal government.

Members may recall our report to the House a number of years ago in which we reported that across the government the efficiency rate in some clerical operations—and we had averaged a number of departments—was of the order of 62.8%. I know that we went back to do some engineering systems-type measurements on these clerical things several years later expecting to see a significant increase and we did not find it. I can recall one department that had been at the dizzying heights of 57% had now risen to the astonishing level of 53%. So this was a problem.

I think what we need is more performance information on the measurable thing. There is a lot of opportunity to measure efficiency through information-oriented systems. The government is basically in the information business so there is quite a lot of informatics—if I might use that word. There is lots of opportunity to measure and improve through measuring against a standard that is reasonable.

My sense is that the standards right now are the historical standards; where there are measurements, the measurements are against what is, as opposed to what could be. I think that might be a shift from what is a reasonably attainable estimate as opposed to traditional experience where there have been measurements taken.

I think there is a lot of opportunity, particularly in the clerical activities, the repetitive, routinized type of activity, to do more measuring than is presently in place; and I would argue it should be done. It would be very helpful for departments to have more information.

You have cited my operations, where as you know there is a target of 81%. We are not going to achieve that this year. We know that. We have known it now for probably four months. We know why. You will be able to ask me about it, I guess, when we have our meeting on next year's allocation of funds. At least we have a target, we are shooting at it, and we know under optimum

[Traduction]

Pourriez-vous nous dire comment, d'après vous, l'on pourrait appliquer ces méthodes à la Fonction publique fédérale et, de ce fait, faire progresser la productivité?

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Madame la présidente, je remercie M. McKenzie de me donner ainsi l'occasion de vous parler de quelque chose qui me paraît effectivement important si l'on veut améliorer la gestion au sein de l'administration fédérale.

Les députés se souviendront de notre rapport à la Chambre d'il y a quelques années, dans lequel nous avons effectivement publié un chiffre de rendement pour certains services de secrétariat de la Fonction publique fédérale—nous avions fait une moyenne entre un certain nombre de ministères pris en considération—et ce chiffre était de l'ordre de 62.8 p. 100. Je sais que quelques années plus tard nous avons refait des mesures, d'après un système inspiré de l'ingénierie, en nous attendant à ce que ces services de secrétariat aient amélioré leur rendement de façon notable. Or il n'en était rien. Je me souviens même d'un ministère qui avait atteint par le passé le sommet absolument vertigineux de 57 p. 100, et qui grâce à des prouesses se retrouvait au niveau absolument surprenant de 53 p. 100. Voilà en gros le problème.

Je pense que nous avons besoin de définir des choses mesurables, et d'être mieux informés en ce qui concerne les rendements. Il est effectivement possible, dans tous ces grands systèmes qui ont pour fonction de transmettre et de véhiculer l'information, d'en mesurer le rendement. Or le travail de l'administration consiste pour une très grosse part en transmission de l'information, et l'informatique—si je me permets d'utiliser ce terme—y joue un rôle important. Cela nous donne donc diverses possibilités de mesurer et d'améliorer le rendement, à condition de se fixer des normes raisonnables.

Or j'ai constaté que les normes qui sont appliquées à l'heure actuelle sont simplement reprises du passé; c'est-à-dire que les mesures de rendement, là où il y en a, se contentent de faire des comparaisons avec ce que l'on a obtenu jusqu'ici, au lieu de voir ce que l'on pourrait obtenir. Au lieu de se fixer des objectifs raisonnables, l'on s'en tient aux chiffres de productivité hérités du passé.

Je pense précisément que ces activités de secrétariat qui sont répétitives, routinières, nous offrent la possibilité—ce ne sont pas les méthodes qui manquent—de mesurer un petit peu plus qu'on ne le fait maintenant les taux de rendement; c'est dans ce sens que nous devons nous orienter. Je pense qu'il serait utile aux ministères d'être informés là-dessus.

Vous avez parlé de mes propres services, où nous nous sommes fixés l'objectif de 81 p. 100, comme vous le savez. Nous n'allons pas y réussir cette année, nous le savons d'ores et déjà. Cela fait à peu près quatre mois que nous en sommes informés. Nous savons également pourquoi. Vous aurez l'occasion de me poser des questions là-dessus, je suppose, lorsque nous nous réunirons pour discuter de

[Text]

conditions it is achievable. I think it would be beneficial to a lot of departments to have that type of information in place.

Mr. McKenzie: Ministers and deputy ministers have this document. Has there been any response from them? Perhaps this committee should make a recommendation, or write all the Ministers to get their comments and suggest they start getting on with measurement plans and proper job training. Somebody is going to have to initiate something.

I do not think it is right that we should have an average of 60% or less throughout the whole federal government. I would leave it to some of my other colleagues here if they have any suggestions on how we can proceed with this. We are talking about hundreds of millions of dollars over the years, if not billions. Somebody in this committee is going to have to take some kind of initiative to get this going.

Mr. Dye: We have not received a response yet. Treasury Board, or the Office of the Comptroller General, did not respond to this chapter. I would hope when a response comes it would talk about the integration of efficiency information into the management information and financial information structures. At the moment, where it does exist, it is not integrated. I think that would be helpful.

Mr. Redway: Why do we not hear from the Treasury Board and the Comptroller General on this subject right now?

Mr. Gérard Veilleux (Secretary of the Treasury Board, Treasury Board Secretariat): I think it is even redundant to say we are always trying to achieve more efficient operations in the government. You can take that for granted. However, I would want to caution members, without being defensive, that these measures for some types of operation in the government, while they can be done, because they lend themselves to a quantification exercise, in other areas or for other types of activities, even within departments that can quantify, are very difficult.

Let me give you some examples. How can you quantify the efficiency for, say, me, just to take an example, in preparing to come to this committee? I spent hours preparing for this committee. I do not know how anybody would measure my efficiency. I do not know what kind of quantification method would be used to measure my efficiency. I have to spend a lot of time, depending on the time and the years, briefing my Minister for Question Period in the House. I do not know how you measure that efficiency.

[Translation]

la répartition des crédits de l'an prochain. Mais nous avons au moins un objectif, vers lequel nous tendons, et nous savons que, dans de bonnes conditions, cela est réalisable. Je pense qu'il serait utile à de nombreux ministères de faire ces mesures et de pouvoir disposer de ces chiffres.

M. McKenzie: Ce document a été distribué aux ministres et aux sous-ministres. Y a-t-il eu des réactions? Le Comité pourrait peut-être faire une recommandation dans ce sens, ou même écrire aux ministres pour leur demander ce qu'ils en pensent en leur suggérant, en même temps, de commencer à faire leurs propres mesures et à former leur personnel. Il va bien falloir que quelqu'un commence.

Il ne me paraît pas acceptable que la Fonction publique fédérale se maintienne à un taux de rendement de 60 p. 100 en moyenne. Je serais heureux d'entendre ce que mes collègues ici présents ont à proposer à ce sujet. Cela fait au total des centaines de millions de dollars sinon des milliards, qui sont perdus au fil des ans. D'une manière ou d'une autre il va falloir que quelqu'un, à ce Comité, fasse des propositions.

M. Dye: Nous ne savons pas, jusqu'ici, quelles ont été les réactions. Ni le Conseil du Trésor ni le Bureau du contrôleur général n'ont encore répondu à ce chapitre. J'espère que ces réponses, lorsqu'elles nous parviendront, parleront d'intégrer le système d'information concernant les rendements aux structures d'information de la gestion et des services financiers. Là où ce genre de mesures de rendement se fait, l'intégration n'a pas encore eu lieu. Je pense que ce serait une mesure utile.

M. Redway: Pourquoi ne pas demander tout de suite au Conseil du Trésor et au Bureau du contrôleur général de nous dire ce qu'ils en pensent?

M. Gérard Veilleux (secrétaire du Conseil du Trésor, secrétariat du Conseil du Trésor): Je pense qu'il est inutile, et que c'est peut-être même un pléonasme, de dire que nous faisons tout ce que nous pouvons pour améliorer l'efficacité et le rendement des services de l'État. Soyez-en certains. Cependant, sans vouloir ici me dérober, je tiens à mettre les députés en garde. S'il est possible dans certains services de faire des mesures quantitatives, parce que les tâches s'y prêtent, ce n'est pas partout le cas.

Je vais vous donner quelques exemples. Je me suis par exemple préparé à cette séance de comité. Comment voulez-vous dans un cas comme celui-là mesurer le rendement du fonctionnaire concerné? J'ai sans doute passé des heures à préparer cette réunion de comité, et je ne sais pas comment on pourrait dans un tel cas appliquer une mesure de rendement. Je ne sais pas quelle méthode quantitative permettrait de mesurer ma productivité. Il peut arriver, cela varie d'une période à l'autre de l'année et d'une année sur l'autre, que je passe beaucoup de temps à informer mon ministre avant la période des questions de la Chambre. Je me demande, là encore, comment il faudrait faire pour mesurer l'efficacité.

[Texte]

If you ask how National Revenue can handle the number of tax returns with so many resources, that can be quantified. How many resources are used to issue so many Unemployment Insurance cheques or Old Age Security cheques? These are the types of operations that to a large extent can be quantified and are quantified. There are other kinds of activities that are very, very difficult, if not close to impossible, to measure.

Mr. McKenzie: I am not talking about those ones.

Mr. Veilleux: When someone says the government, using the broad brush, is operating at 60%, I would like to know what it includes.

Mr. Redway: Why do we not hear from Mr. Dye?

Mr. Veilleux: I would like to add one fact there that I use every now and then. With down-sizing, the reduction in the size of the Public Service, which is on target now, this five-year program the government announced to reduce the size of the Public Service by 15,000 people, 2% the first year and 1% every year thereafter, is now on target in year three. We will have reduced by close to 10,000 people by the end of this year.

• 0945

When this exercise is completed in 1990-91 the Public Service will be the size it was in 1973-74. But by then, everything remaining equal, the expenditure budget that this Public Service will have to deliver on behalf of the government will be two to three times larger. That is a crude measure of productivity. If I were to use that I would say we have increased productivity by 300%. It is crude, I admit, but nonetheless it is the kind of measure of productivity that the Public Service is accomplishing.

In 1990 it will be the size it was in 1974 approximately, 16 years earlier. Yet it will administer and deliver on behalf of the government an expenditure budget that is two to three times larger.

Mr. McKenzie: That is one factor. I would like to use as an example Bell Canada. They are probably one of the leaders in Canada in management training and craft training and all the measurement plans. Their plan has been in effect for 30 years at least. All the other telephone companies across Canada bought Bell's specifications—for instance, the Manitoba Telephone System—so that they could run their telephone systems efficiently. I was involved in that. Bell Canada officials came out to the different provinces to train management and foremen.

[Traduction]

Par contre, si vous voulez mesurer le rendement des services chargés des déclarations d'impôt, au ministère du Revenu national, cela est possible et peut être quantifié. On peut effectivement voir de quelles ressources on a besoin pour sortir tant ou tant de chèques d'assurance-chômage ou de sécurité de la vieillesse. Voilà le genre de travail qui peut être quantifié, et cela se fait. Mais il y a d'autres domaines où la quantification est très très difficile, sinon impossible.

M. McKenzie: Ce n'est pas de ces tâches-là que je veux parler.

M. Veilleux: Lorsque l'on parle de façon très approximative d'un taux de rendement de 60 p. 100 au sein de l'administration fédérale, j'aimerais bien savoir exactement sur quelles activités les mesures ont porté.

M. Redway: Pourquoi ne pas demander à M. Dye ce qu'il en pense?

M. Veilleux: Permettez-moi de reprendre cet argument auquel je fais appel de temps en temps. La réduction prévue des effectifs de la Fonction publique, 15,000 personnes d'après le plan quinquennal annoncé par le gouvernement, à raison de 2 p. 100 la première année, et de 1 p. 100 chacune des années suivantes, se déroule, en cette troisième année du plan, comme prévu. C'est-à-dire qu'à la fin de l'année, nous aurons réduit de près de 10,000 employés les effectifs de la Fonction publique.

Lorsque nous aurons fini, en 1990-1991, nous nous retrouverons au niveau de 1973-1974. Mais, toutes choses restant égales par ailleurs, le budget géré par cette fonction publique fédérale au nom du gouvernement sera deux à trois fois plus importante. Cela nous donne une idée assez grossière de la progression du rendement, qui serait de l'ordre de 300 p. 100. C'est une approximation assez grossière, je l'admetts, mais c'est exactement à ce genre de mesure de productivité que se livre la Fonction publique.

En 1990 les effectifs seront approximativement ceux de 1974, 16 ans plus tôt donc. Mais cette même administration aura à gérer, au nom du gouvernement, un budget deux ou trois fois ce qu'il était en 1974.

M. McKenzie: C'est effectivement un argument. Mais j'aimerais citer l'exemple de Bell Canada, qui est sans doute le chef de file en matière de formation de cadres de gestion et de personnel qualifié, et en matière de méthodes de mesure à la pointe de ce qui se fait au Canada. Leur système existe depuis au moins 30 ans. Toutes les autres compagnies de téléphone canadiennes se servent des mesures et normes de Bell—je pense par exemple à Manitoba Telephone System—pour augmenter leur efficacité. J'y ai participé moi-même. Les responsables de Bell Canada se sont déplacés dans les provinces pour former des cadres et des contremaîtres.

[Text]

In one particular area in Winnipeg, I put this measurement plan into effect. Productivity doubled after it had been implemented, and the cost per installation of telephone was cut by 50%.

They also have all of these measurement plans and management training plans and all the rest of it for all of the clerical staff. There is a lot of clerical work in telephone companies. So I do not think Mr. de Grandpré would support a lot of the things you have discussed. Maybe there are some differences between government and private industry.

I think there is room for some proper training. Somebody has to have a look at it. We had to reduce staff in the Manitoba Telephone System. You could not get more people. We were told to reduce staff and all the rest of it, but we could not use that as an excuse why we did not have to maintain a productivity figure of 92%.

I think we are going to have to get it across to the government that they are going to have to take a serious look at this. You have to sit down with the unions. I know I had one hell of a time with all the unions when I was implementing this plan. It takes a while for it to catch on.

Eventually the installers and other people took more pride in their work. They looked forward to being told what their productivity figure was when they completed a certain installation or did a certain project. It worked out very well after we got over the rough spots and explained it to them. They were a lot happier on the job.

I have thrown it out here, and I think we have to decide how we are going to pursue this further.

The Chairman: Could I pick up on two points, following out of Mr. McKenzie's remarks? Mr. McKenzie just spoke of a situation where the staff themselves, the people whose performances were being measured, were involved in the exercise. From their point of view, it was part of pride in the job and so on. Wherever I have seen this kind of exercise work well, it has been a situation where you had good staff morale and people felt really involved in the process.

Now, the Auditor General has written a chapter about the fact that morale is very low among managers in the Public Service. I would like some of the witnesses to comment on this. When you have deputy ministers changing almost every year, so they do not know the people in the department, the people do not have confidence in them. When you have the other morale problems among managers the Auditor General has pointed out, how easy is it to put in place good performance indicators? Will those who are being measured perhaps feel that their performance is being

[Translation]

A Winnipeg c'est moi-même qui ai fait appliquer ce système de mesure. La productivité en a doublé, et le coût par téléphone installé a été réduit de 50 p. 100.

Bell dispose de différents systèmes de mesure, de plans de formation des cadres de gestion, avec tout le personnel de secrétariat. Il y en a, dans ces compagnies de téléphone, et je doute fort que M. de Grandpré soit d'accord avec vous. Sans doute y a-t-il quelques différences entre le secteur privé et l'administration publique.

Mais je pense qu'il y a encore de la place pour tout un effort de formation. Il va bien falloir que quelqu'un s'en occupe. Chez Manitoba Telephone System nous avons été obligés de réduire les effectifs. Il n'était plus possible de continuer à recruter. On nous a donc demandé de procéder à des compressions d'effectifs, avec tout cela implique, mais il n'était pas question pour nous de nous en servir comme alibi pour justifier une baisse de la productivité qui se situait à l'époque à 92 p. 100.

Je pense qu'il va falloir faire comprendre cela au gouvernement. Il va également falloir en discuter avec les syndicats. Je me souviens qu'à l'époque où j'étais responsable de la mise en place de ce plan, ça n'avait pas été facile. Les gens ne comprennent pas tout de suite.

Mais finalement le sentiment de fierté du travailleur joue et les installateurs et autres personnels ont fini par s'intéresser de façon très suivie aux chiffres de productivité, et dès qu'ils avaient terminé un travail, ils attendaient avec impatience qu'on les leur communique. Après quelques difficultés de départ et une fois les choses expliquées, cela a très bien fonctionné. C'est-à-dire que le personnel a trouvé dans son travail plus de satisfaction.

Je cite cela en passant, comme exemple, mais je pense qu'il va falloir réfléchir à la façon dont nous allons donner suite à tout cela.

La présidente: J'aimerais revenir sur deux observations de M. McKenzie. M. McKenzie a parlé de la participation des employés à l'application de ce plan de mesure de la productivité. M. McKenzie a même parlé de fierté ressentie. A chaque fois, à ma connaissance, que ce genre de choses fonctionne bien, c'est que le moral des effectifs est bon et que les employés participent réellement à ce travail de mesure et se sentent concernés.

Or, le Vérificateur général a écrit tout un chapitre sur le déclin du moral chez les cadres de la Fonction publique. J'aimerais bien que les témoins nous disent ce qu'ils en pensent. Mais effectivement, lorsque les sous-ministres se relaient d'une année sur l'autre pour ainsi dire, il leur devient très difficile de connaître leur personnel, lequel à son tour n'a pas très confiance en eux. Lorsque vous avez donc ce genre de difficultés concernant le moral des cadres, comme le vérificateur général l'a fait remarquer, n'est-il pas plus difficile de mettre en place un système d'indicateurs de productivité? Au lieu d'avoir

[Texte]

measured by hostile critical people rather than that they are being offered the opportunity to do their job better, enjoy it better, get more satisfaction out of it, etc.? That is one question. What can be done to address that?

[Traduction]

l'impression qu'on leur donne l'occasion de mieux faire leur travail, d'y trouver plus de satisfaction, etc., ceux dont le rendement sera mesuré n'auront-ils pas l'impression d'être soumis à la critique hostile de ceux qui se serviront de ces mesures? Voilà donc une question qui se pose. Que peut-on faire?

• 0950

The second question relates to the memorandum of understanding we were talking about last week. Mr. Dye in his evidence last week said there is an enormous lack of cost information and that he considered this essential to the development of a memorandum of understanding. Mr. Veilleux points out there are difficulties at this point in setting up performance indicators for certain tasks in the Public Service. Are you justified in going ahead with the memorandum of understanding we heard about if you do not have these basic indicators in place?

Could I have comments on both those things?

Mr. Veilleux: Madam Chair, on the first part of your question on whether people are involved and the issue of morale in the Public Service, I have two comments. I guess I will have to be candid with you. This is a comment that is coming from people. It is not as widely known. We have various incentive programs in the government that deserve better marketing, as it were, and we are trying to address that issue now. Recently we presented incentive awards to a number of public servants. Each department was asked to nominate people for incentive awards for suggestions they have made to increase productivity. As I recall, some representatives of other countries said we had one of the best programs in the world.

This year the government has doubled the outstanding achievement awards for up to five public servants. A number of incentive awards are given every year, in the range of 30 or 40. The government awarded last year a performance bonus to the management category for the reasons I mentioned in answer to Mr. McKenzie. This is being done, and there is an involvement on the part of the people. Perhaps we should do more, and we are attempting to do more, to promote those programs more widely. We are in the process of developing a better communications approach with a video that can be shown to various employee groups.

With respect to morale, a great deal has been said, particularly in recent months, as a result of the so-called Zussman study, which was commissioned by the government, and the study the Auditor General has conducted. I think the results of those studies have to be

La deuxième question concerne le protocole d'entente dont nous parlions la semaine dernière. M. Dye dans son témoignage de la dernière séance a dit que l'information concernant les coûts était insuffisante, et que cette information était pourtant essentielle à la mise en place d'un protocole d'entente. M. Veilleux de son côté nous fait remarquer que dans certaines attributions, il serait très difficile d'appliquer des indicateurs de performance. Est-il alors souhaitable, tant que ces indicateurs essentiels ne sont pas en place, qu'un protocole d'entente soit signé?

Pourriez-vous répondre à ces deux questions?

M. Veilleux: Madame la présidente, pour répondre à votre question concernant la participation des intéressés à la mise en place d'un plan de mesure, ainsi que le problème du moral du personnel de la fonction publique, j'aurais deux choses à dire. Je pense que je vais devoir être très franc avec vous, et vous parler d'abord de quelque chose dont l'existence n'est pas encore très connue. Effectivement, la publicité de ces programmes d'incitation de la fonction publique mériterait d'être mieux faite, et nous allons nous pencher sur cette question. Nous avons récemment distribué, auprès d'un certain nombre de fonctionnaires, des récompenses destinées à sanctionner leurs efforts. Chaque ministère a été prié de présenter une liste de personnes qui méritaient d'être récompensées pour les idées dont elles avaient fait profiter le ministère en vue d'améliorer la productivité. Certains représentants de pays étrangers ont d'ailleurs reconnu que ce programme d'incitation à la productivité était l'un des meilleurs du monde.

Cette année le gouvernement a même doublé, dans le cas de cinq fonctionnaires, la valeur de ce prix pour services insignes. Des prix et encouragements pour services rendus sont ainsi distribués chaque année, à 30 ou 40 fonctionnaires. Le gouvernement a distribué l'an dernier des primes de productivité à la catégorie des cadres, pour ces mêmes raisons que j'ai évoquées tout à l'heure dans une réponse à M. McKenzie. Voilà donc ce qui est fait pour stimuler la participation. Peut-être devrions-nous faire plus, nous essayons en tous les cas de faire profiter le plus de gens possible de ces programmes. Nous sommes en train de mettre au point un réseau de communications où l'on se servira de bandes vidéo que pourront voir les différents groupes d'employés.

En ce qui concerne maintenant le moral au sein de la fonction publique, on en a beaucoup parlé, ces derniers mois notamment, à la suite de la publication de l'étude Zussman, commanditée par le gouvernement, et de celle du vérificateur général lui-même. Il faut interpréter les

[Text]

interpreted cautiously. A great deal is being said that the morale is low.

I think all that can be said from my perspective, and I have reviewed those studies very carefully, particularly the Zussman study, which compares situations in the Public Service with situations in a number of private sector corporations. We rank slightly lower than the private sector. This is a snapshot at a particular point in time, which was the summer of 1986.

We do not have data for other years, so we do not know whether the situation is good, bad, or indifferent. What we need are other data to compare over time whether the situation is getting worse or better. We will be addressing that issue. I think we have to interpret those data cautiously.

With respect to IMAA, I did indicate that in some cases the development of performance indicators is difficult to do. Nonetheless, we are attempting in each negotiation we have with departments to develop those within the Treasury Board Secretariat, with the assistance of the Office of the Comptroller General and the departments concerned. We want to make sure the department is involved at every level of management, and we are doing our best. We do not think we should wait until we have refined those indicators or their proxies to a fine art to proceed.

• 0955

I think if we wait for the ideal world, probably in five years from now, I or my successor will back before the committee to tell you we still are not there. We want to learn by doing and that is what we are doing. We started with Customs and Excise and then we went to Labour. Every time we do one, we learn a little more. Then we will apply the experience and eventually it will have a ripple effect service-wide, and I think we will have improved the situation drastically.

Mr. Dye: On your first point regarding morale, I share your view that employee performance, when measured and measured in a constructive way, not to hold somebody in penury, is worthwhile. I do think the average person takes some joy in meeting a target, knowing where he stands against a target, and being rewarded adequately if the targets are exceeded. Performance counts. I think it is important to morale and there is much that could be done.

On your second point regarding the MOUs and whether they should go ahead or not, I share Mr. Veilleux's view that yes, they should go ahead. I think the situation out there is very worrisome in that, as I mentioned the other day, some of the foundations may not be as firm as I would wish, but it is an imperfect world. While the process may be fragile, I think it is worth experimenting with to get some sound pilots in

[Translation]

résultats de ces études avec la plus grande prudence. On dit effectivement souvent que ce moral n'est pas très bon.

J'ai lu avec attention les études, et notamment l'étude Zussman, où l'on fait des comparaisons entre la fonction publique et les sociétés du secteur privé. Effectivement nos résultats ne sont peut-être pas tout à fait aussi bons que ceux du secteur privé. Mais il s'agit là d'un jugement ponctuel, d'une vue statique de la situation à l'été 1986.

Nous n'avons pas de chiffres concernant les autres années, ce qui fait que toute comparaison est difficile, et notamment tout jugement sur l'évolution de la situation. Il faudra effectivement savoir si celle-ci empire ou s'améliore. Mais je tiens à répéter que ces chiffres doivent être interprétés avec prudence.

En ce qui concerne l'APRM, j'ai déjà dit que la mise en place d'indicateurs de performance n'était pas toujours chose aisée. Néanmoins, à chaque négociation que nous avons avec les ministères, nous cherchons à mettre au point ces indicateurs au secrétariat du Conseil du Trésor, avec l'assistance du bureau du contrôleur général et des ministères concernés. Nous voulons que chaque niveau de gestion participe à la mise au point de ce système d'indicateurs, et nous faisons de notre mieux. Mais nous ne pensons pas non plus que nous devions attendre de disposer d'un système d'indicateurs parfait pour mettre cette réforme en place.

Si nous attendons de vivre dans un monde idéal, il est probable que d'ici cinq ans, mon successeur ou moi-même comparaitrions à nouveau devant le Comité pour vous dire qu'il reste encore beaucoup à faire. Nous voulons apprendre par la pratique et c'est ce que nous faisons. Nous avions commencé par les Douanes et Accise et sommes passés au Travail. A chaque fois nous en apprenons un peu plus. Puis nous appliquerons le fruit de notre expérience et par effet de ricochet, tous les services finiront par en profiter; je pense que nous aurons alors considérablement amélioré la situation.

M. Dye: Pour répondre à votre première question au sujet du moral, je conviens avec vous que le rendement des employés, lorsqu'il est évalué de façon constructive et non pour maintenir quelqu'un dans la misère, est utile. A mon avis, l'employé moyen se réjouit d'atteindre un objectif, de savoir où il en est et d'être récompensé en conséquence s'il dépasse les objectifs fixés. Le rendement compte. C'est important pour le moral et il y a beaucoup à faire dans ce domaine.

Quant à votre deuxième question concernant les protocoles d'entente, je conviens avec M. Veilleux qu'il faut y donner suite. La situation est très inquiétante dans la mesure où, comme je l'ai dit l'autre jour, certaines bases ne sont peut-être pas aussi fermes que je le souhaiterais, mais nous vivons dans un monde imparfait. Même si le système est fragile, il est utile de l'expérimenter en vue de mettre en place quelques bons

[Texte]

place and to have the government itself audit those aggressively to make sure that over the next couple of years the indicators are in place. I would hope that once they learn to put these things in place, they insist on certain indicators that are achievable being in place and, if they are not there, to be there in a reasonable period of time.

I would argue in favour of them. I look at them as a good framework for the audit process because it allows me to stand back, not to report they are absent, but to show how these processes are working. I think this is the better audit posture. I can give assurance one way or the other to your Parliament that things are working the way they should or, where they are not, show where corrections or improvements might be made. I think it is a good initiative and the government should proceed with it, but these things work better when the foundation is firm.

Mr. J.A. Macdonald (Acting Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada): Madam Chair, perhaps I could simply add that with respect to the two MOUs that have currently been negotiated, my office is closely involved with both the Treasury Board Secretariat and the departments to ensure the performance-related information does get developed to ensure the departmental audit plans on a cyclical basis do pick up areas that have been identified of interest to either the centre or to the department. We can assist the department in coming up with the necessary information required for their accountability reporting.

We recognize it is a voyage of discovery. It is not new in a sense, but it certainly has received an additional emphasis as a result of the IMAA initiative. We think to date there is a strong commitment on the part of the departments to come up with the necessary gaps we have already identified. We are confident we will be able to jointly come up with a regime that will meet the needs of both the department and the centre.

Mr. Redway: Mr. Veilleux, I was interested in your comments with respect to the down-sizing of the Public Service and the fact that from what you said, by 1990, we would have the same size of a Public Service as we had in 1974.

Many people say, however, that as one eliminates permanent positions, one tends to increase contract positions accordingly, maybe even to a greater extent than the elimination of permanent positions. Can you tell me if that is going on, sir, and to what extent?

Mr. Veilleux: I am aware that this concern has been raised and it has been raised by Ministers with us in the Treasury Board. Our preliminary analysis does not indicate an increase in the contracting practices beyond the historical trend that has always existed. This is a

[Traduction]

projets pilotes et de les faire vérifier de façon systématique par le gouvernement pour s'assurer qu'au cours des deux prochaines années, les indicateurs seront en place. J'espère qu'une fois que l'on saura comment procéder à cet égard, on insistera pour mettre en place certains indicateurs réalistes et, s'ils n'y sont pas encore, pour le faire dans un délai raisonnable.

Je suis donc pour les protocoles d'entente. À mon avis, ils servent de cadre général au processus de vérification puisqu'ils me permettent de prendre du recul, non pas pour signaler leur absence, mais pour trouver les bons résultats que donne ce système. C'est la meilleure façon de procéder à une vérification. Je peux donner l'assurance à votre Parlement que les choses se déroulent comme elles le devraient, ou que, au cas contraire, nous savons où apporter des mesures correctives ou des améliorations. C'est une bonne initiative et le gouvernement devrait y donner suite, mais pour que cela réussisse, il faut s'appuyer sur des bases solides.

M. J.A. Macdonald (contrôleur général intérimaire, Bureau du contrôleur général du Canada): Madame la présidente, je pourrais ajouter qu'en ce qui concerne les deux protocoles d'entente qui ont été négociés, mon bureau collabore étroitement avec le secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères en cause pour garantir l'élaboration d'une base de données en matière de rendement, qui permettra au plan cyclique de vérification ministérielle de remédier aux problèmes décelés concernant le centre ou le ministère. Nous pouvons aider le ministère à rassembler les renseignements nécessaires pour s'acquitter de son obligation de rendre compte.

Nous sommes conscients du fait que nous partons un peu à l'aventure. Le processus n'est pas vraiment nouveau, mais il revêt une nouvelle importance en vertu du régime d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (APRM). Jusqu'ici, nous avons l'impression que les ministères sont déterminés à combler les lacunes que nous avons décelées. Nous sommes convaincus que nous pourrions conjointement élaborer un régime qui puisse répondre aux besoins des ministères et du centre.

M. Redway: Monsieur Veilleux, j'ai écouté avec intérêt vos remarques concernant les compressions d'effectifs de la fonction publique puisque, selon vous, en 1990, ces effectifs seront les mêmes qu'en 1974.

Bien des gens prétendent toutefois que lorsqu'on supprime des postes permanents, on augmente en conséquence les postes contractuels, et que ces derniers sont mêmes parfois plus nombreux que les emplois permanents supprimés. Pouvez-vous me dire ce qu'il en est?

M. Veilleux: Je sais que certains ont manifesté une inquiétude à cet égard, et notamment des ministres qui en ont parlé au Conseil du Trésor. Il ressort d'une analyse préliminaire que les pratiques contractuelles n'ont guère changé par rapport aux tendances en place depuis

[Text]

preliminary analysis, but we are mindful of it and we are watching it very carefully, Mr. Redway.

Mr. Redway: When you talk about trends, are you talking about absolute numbers of contracts and person-years?

Mr. Veilleux: Yes.

Mr. Redway: When you say you are watching it carefully, it seems to me that after the last set of estimates almost a year ago now, I asked the then president of the Treasury Board for some figures on contract positions and I do not think I ever got them. Do you have figures available now?

• 1000

Mr. Veilleux: I think we may have figures available and I will look them up.

Mr. Redway: Can you supply them to the committee as to what they might have been when this exercise of downsizing started and what they would be in each of the years we have gone through so far?

Mr. Veilleux: I will look into it, Mr. Redway, and see what can be provided to the committee.

Mr. Redway: Thank you. You indicated that there were efficiency standards. I was not sure whether you were saying there were, there should or could be or there might be. In some of the departments where there is a lot of clerical effort involved—and I think you had talked about the processing of Old Age Security cheques and things like that—I am wondering if you can tell me if there are or are not efficiency standards in place and utilized in the Department of Supply and Services, in Income Security in National Health and Welfare, in the Department of Veterans Affairs and in National Revenue, Customs and Excise?

Mr. Veilleux: Because I have seen it myself, I am aware that in some departments the type of operation that lends itself to this kind of quantification does exist. I have in mind, for instance, National Revenue, Taxation. I also recall some data existing in National Health and Welfare relating to the administration of the Income Security Program, OAS, GIS, family allowances. I could perhaps ask my colleague, Andy Macdonald, to add to this.

Mr. Macdonald: Madam Chair and Mr. Redway, clearly the development of these efficiency measures are specific to the department and are not government-wide, so there is no government-wide standard of efficiency for any particular function.

Certainly National Revenue, Taxation and Customs and Excise are the two examples, particularly Taxation, which is the one I am most familiar with. I think if members think back a few years, one realizes that efficiency standards can be interpreted a number of ways,

[Translation]

toujours. Il s'agit d'une étude préliminaire, mais nous prenons la question au sérieux et suivons de près la situation, monsieur Redway.

M. Redway: Quand vous parlez de tendances, parlez-vous du nombre absolu de contrats alloués et d'années-personnes?

M. Veilleux: Oui.

M. Redway: Quand vous dites que vous suivez de près la situation, après la dernière série de prévisions budgétaires il y a presque un an, j'ai demandé au président du Conseil du Trésor de l'époque de me fournir des données sur les postes contractuels et je ne les ai jamais reçues. Ces données sont-elles disponibles?

M. Veilleux: Je pense que nous avons des données à ce sujet et je vais vérifier.

M. Redway: Pouvez-vous fournir au Comité des données relatives à la situation au moment où les compressions effectifs ont commencé et pour chaque année qui s'est écoulée depuis?

M. Veilleux: Je vérifierai, monsieur Redway, pour voir quelles données peuvent être communiquées au Comité.

M. Redway: Je vous remercie. Vous avez parlé des normes de rendement. Je ne sais pas exactement si vous avez dit qu'elles existaient ou qu'elles pourraient ou devraient exister. Dans certains ministères où il y a beaucoup de travail de bureau—et vous avez parlé, je pense, du traitement des chèques de sécurité de la vieillesse et autres choses semblables—j'aimerais savoir s'il existe ou non des normes de rendement au ministère des Approvisionnement et Services, au Programme de sécurité du revenu de la Santé nationale et du Bien-être social, au ministère des Anciens combattants et au ministère du Revenu national—Douanes et accise?

M. Veilleux: Je sais, pour l'avoir vu de mes propres yeux, que dans certains ministères, des procédures sont en vigueur pour évaluer le rendement. Je pense notamment à Revenu national—Impôt. Je me rappelle également avoir vu des données à Santé nationale et Bien-être social concernant l'administration du Programme de sécurité du revenu, la Sécurité de la vieillesse, le SRG, les Allocations familiales. Je pourrais peut-être demander à mon collègue Andy Macdonald de nous en dire plus à ce sujet.

M. Macdonald: Madame la présidente et monsieur Redway, il est évident que ces évaluations du rendement sont établies par les différents ministères et non pour l'ensemble de la Fonction publique, de sorte qu'il n'existe aucune norme de rendement à l'échelle du gouvernement pour quelque fonction que ce soit.

Il est un fait que Impôt et Douanes et accise du ministère du Revenu national en sont deux exemples, et surtout l'Impôt que je connais le mieux. Si vous remontez quelques années en arrière, vous constaterez que l'on peut interpréter de façon différente les normes de rendement.

[Texte]

depending on how one looks at them. What is one person's standard can be another person's quota.

Despite that, I think certain departments do use it. The Auditor General himself has noted that the Department of Supply and Services, given the nature of their operation, does not have the kind of efficiency measures one would expect. I am sure you will have an opportunity to discuss that with the department when they come before the committee.

In the nature of the information that we ask departments to report to Parliament—we would expect them to report in and I am in agreement—efficiency measures will form part of the package where it is appropriate to do so. At this point in time we do not have that many agreements so we do not have a long track record. Certainly, I would be the first to admit that in the Part IIIs, the disclosure on efficiency-related information tends to be somewhat spotty.

There are a couple of reasons for that. I think one of the reasons is perhaps that, unlike Mr. McKenzie's discussion of Bell Telephone, it is not always easy to adjust one's work force if the volume changes. I recall the first year we prepared the Supply and Services, Part III, in the Printing Bureau. We had a cost of—I forget what it was—number of pages per capita of productivity output relating to the employees in the Printing Bureau. It happened that Parliament was not in session for an extraordinarily long period of time and during that time the per capita efficiency went way down. The program was unable to make the necessary work force adjustments in the short term to respond to that.

This being said, it is difficult to argue with the fact that we recognize that greater efficiency measures are necessary. They will not all be industrially engineered time standards, as Mr. Dye has alluded, that relate to certain clerical types of operations, but we will be working with departments to encourage their development.

Mr. Redway: I take it we can conclude that there are not such standards now in the Department of Supply and Services, that there are not such standards now in Income Security of the Department of National Health and Welfare and that there are not such standards now in the Department of Veterans Affairs. Am I right there?

Mr. Macdonald: I believe the Income Security program does, and for Supply and Services I rely on the Auditor General. I frankly do not have the answer for Veterans Affairs, Mr. Redway.

Mr. Redway: Until now, with the development of these IMAA things, I gather from what you are saying there has not been any effort on the part of Treasury Board or the

[Traduction]

Ce qui constitue une norme pour une personne peut être un maximum pour une autre.

Malgré tout, certains ministères ont recours à ce système. Le Vérificateur général lui-même a signalé que le ministère des Approvisionnements et Services, compte tenu de la nature de ses activités, n'applique pas des normes d'évaluation du rendement auxquelles on pourrait s'attendre. Vous aurez sans doute l'occasion d'en discuter avec les représentants des ministères lorsqu'ils comparaitront devant le Comité.

Les normes de rendement feront partie, lorsque ce sera nécessaire, des renseignements que nous demandons au ministère et qu'ils sont censés fournir au Parlement, ce qui est normal, d'après moi. Pour le moment, nous n'avons guère conclu d'entente de sorte que les données sont assez rares dans ce domaine. Je serais le premier à admettre que dans les parties III des prévisions budgétaires, la divulgation des données concernant le rendement est quelque peu sporadique.

Il y a des raisons à cela. Contrairement aux remarques de M. McKenzie au sujet de la société Bell Téléphone, il n'est pas toujours facile de modifier ses effectifs si le volume de travail change. C'est peut-être l'une des raisons, selon moi. Je me rappelle la première année où nous avons préparé la partie III des prévisions de dépenses d'Approvisionnements et Services, à l'imprimerie. Le coût était calculé selon—j'ai oublié le chiffre exact—le nombre de pages par unité de productivité par rapport aux effectifs de l'imprimerie. Il se trouve que le Parlement n'a pas siégé pendant très longtemps et au cours de cette époque, le rendement par employé a diminué considérablement. Il n'a pas été possible de remanier à court terme les effectifs pour y remédier.

Cela dit, il faut bien admettre que de meilleures mesures de rendement s'imposent. Il ne s'agira pas dans tous les cas de normes établies de façon précise, comme l'a dit M. Dye, à l'égard de certaines activités administratives, mais nous collaborerons avec les ministères en vue de faciliter leur élaboration.

M. Redway: J'en déduis que ces normes ne sont pas en vigueur actuellement au ministère des Approvisionnements et Services, ni au Programme de sécurité du revenu du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, ni d'ailleurs au ministère des Affaires des anciens combattants. Est-ce exact?

M. Macdonald: Je crois qu'il y en a au Programme de sécurité du revenu, et pour ce qui des Approvisionnements et Services, je m'en remets au Vérificateur général. En toute franchise, monsieur Redway, je ne sais pas ce qu'il en est au ministère des Affaires des anciens combattants.

• 1005

M. Redway: Jusqu'à présent, compte tenu de l'élaboration du fameux régime d'APRM, je déduis de ce que vous dites que le Conseil du Trésor ou le Bureau du

[Text]

Comptroller General to ensure there are some standards or efficiency measurements in place in any of the departments. It has all been this rough calculation you referred to, which depends on reducing staff and seeing fewer numbers work on greater dollar volumes, even though most of the greater dollar volumes are probably in their own salaries. Is that what you are telling us?

Mr. Macdonald: Mr. Redway, I do not think I will touch the last part of your comment. With regard to the front end of it, there has been a policy base for performance measurement. It dates back to 1976. Over the years we have attempted to integrate the requirement for performance-based reporting through a variety of forms. It was an essential ingredient in the decision of Treasury Board to proceed with Part III of the estimates. In fact, we encouraged departments to develop these measures and, where they were available, to report them. Certainly in our experience in putting together department operational planning frameworks, where we were able to identify activities that lent themselves to this sort of quantification, departments were asked to attempt to develop them.

With the IMAA initiative, given Mr. Veilleux's comments on the nature of down-sizing, I suspect the performance-related items will constitute a larger component of the information we will be trying to track. For that reason I think it will continue to receive emphasis and we will see an increased quantification of it and a reporting externally.

Mr. Redway: Mr. Dye, there has been some indication that it is difficult to measure and to set standards, or that we should perhaps have engineering standards and it is difficult to measure senior staff's time in preparing to come to committee meetings or in briefing Ministers. I would like to have your comments on that aspect.

Mr. Dye: I agree it is difficult to measure the efficiency of a deputy minister. But there are a lot of people who are not involved in policy, who are doing more routinized tasks, where I think efficiency measures are capable of being installed. I am not suggesting this has to be an elaborate, expensive, sophisticated approach to life. I think there are lots of opportunities, and I think they are very much needed in the income security. . . . We are not satisfied that their operations are measured in ways that provide information to the managers to know what they are doing over there and how their staff are doing.

Customs and Excise seem to be responding vigorously, and they are putting in performance measures. While we have not had a chance to go back to re-audit them, it looks as if a lot of good things are happening there. They

[Translation]

contrôleur général n'a fait aucun effort pour assurer la mise en place dans les ministères de normes d'efficacité. On s'est contenté d'un calcul approximatif dont vous avez parlé, en se fondant sur les compressions d'effectifs et en faisant travailler un nombre restreint de gens malgré des programmes de dépenses plus importants, et l'augmentation des dépenses a sans doute touché essentiellement leur propre traitement. Est-ce bien ce que vous êtes en train de nous dire?

M. Macdonald: Monsieur Redway, je m'abstiendrai de répondre à la dernière partie de votre observation. Quant à la première partie, je dirais qu'il existe une politique relative à l'évaluation du rendement. Elle remonte à 1976. Au fil des ans, nous nous sommes efforcés d'intégrer l'exigence relative au rapport concernant le rendement de diverses façons. C'était un facteur essentiel de la décision du Conseil du Trésor de préparer la partie III des prévisions de dépenses. En fait, nous avons incité les ministères à élaborer ces mesures et, le cas échéant, à faire un rapport à leur sujet. Il va sans dire que nous avons demandé aux ministères de faire un effort dans ce sens lorsque nous avons établi les grandes lignes des plans de fonctionnement ministériel, ce qui nous a permis de déceler les activités qui se prêtent à ce genre d'évaluation quantitative.

Dans le régime régime d'APRM, étant donné les remarques de M. Veilleux sur la nature des compressions, je suppose que les données relatives au rendement représenteront une plus grande partie des renseignements que nous essaierons d'obtenir. C'est pourquoi on continuera à mettre l'accent sur le rendement, qui fera l'objet d'un plus grand nombre d'évaluations et de rapports externes.

M. Redway: Monsieur Dye, on a dit qu'il était difficile d'évaluer le rendement et d'établir des normes, ou qu'il faudrait peut-être appliquer des normes techniques et qu'il est difficile d'évaluer le temps que passent les hauts fonctionnaires à se préparer pour comparaître devant les comités parlementaires ou à donner des séances d'information au ministre. Je voudrais savoir ce que vous en pensez.

M. Dye: Je conviens qu'il est difficile d'évaluer le rendement d'un sous-ministre. Toutefois, pour un tas de gens qui ne sont pas des décideurs, qui exécutent des tâches plus routinières, on pourrait, selon moi, mettre en place un système d'évaluation du rendement. Je ne prétends pas qu'il faille à cette fin adopter une procédure complexe et onéreuse. Les occasions ne manquent pas, et en ce qui concerne la Sécurité du revenu, notamment, ce genre de mesures s'imposent. . . . Nous ne sommes pas convaincus que l'évaluation actuelle des activités permette aux gestionnaires de ce programme de savoir comment les choses se passent et quel est le rendement de leurs employés.

À Douanes et Accise, on semble réagir de façon énergique et mettre en place des mesures d'évaluation du rendement. Même si nous n'avons pas encore eu l'occasion de procéder à une nouvelle vérification dans ce

[Texte]

are very serious about improving their performance indicators.

At Veterans Affairs, we reported two years ago—it was part of the FMCS project, but it was the pilot. . . at least it was the first report—very serious problems in efficiency. They really do not know what their performance is over there. They have been plagued by problems for a long time now.

I know you are going to have hearings on DSS, but I would rank them as being very poor in this area at this time. I am not sure what reaction they have taken, but it is not impressive.

Mr. McKenzie: Bell Canada does not have measurement plans for any level of management. It is management that implements the measurement plans.

Mr. Redway: I thought the Auditor General had standards of measurement for his own performance, though.

Mr. Dye: Our measures are where we can measure. We can measure direct audit hours over the total hours we pay for and where those are being applied. We can measure our comparative costs against the private sector. We know how many pieces of Xerox paper we use, how many telephone calls we process. All those clerical things are measured every month and are useful to see the trends. Do we need a new telephone operator or do we not? Or do we need more technology? We have all kinds of measures like that.

• 1010

However, when it comes to the effectiveness of auditing for Parliament and whether I am effective, I am really dependent on you to give me your feedback as to whether or not I am being effective in meeting your needs. Am I being efficient? Am I using those public funds in a manner that gets good value for money? I try all kinds of measures to try to satisfy myself that, but in the end you are going to be the judge.

Mr. Veilleux: I wanted to add a comment to Mr. Redway, who made reference to remarks I made with respect to this overall measure of productivity one could use with respect to the size of the Public Service vis-à-vis the size of the expenditure budget. You mention that the salary is the element that is included as a gross expenditure. Since these things are on record, I would not want to let that one pass, if you do not mind, Mr. Redway.

As you know, we have two groups of people in the Public Service. We have the unionized group and the non-bargaining group, the management category and the excluded, if you wish. Last year we concluded with all the

[Traduction]

ministère, il semblerait que la situation s'améliore considérablement. Les responsables sont déterminés à améliorer leurs indicateurs de rendement.

Au ministère des Affaires des anciens combattants, il y a deux ans—c'était dans le cadre de l'étude de la gestion et du contrôle financiers, mais il s'agissait du projet pilote. . . du moins du premier rapport—nous avons signalé de très sérieux problèmes en matière de rendement. Les responsables de ce ministère n'ont aucune idée du rendement de leurs employés. Ils sont assaillis par des problèmes depuis longtemps déjà.

Je sais que vous entendrez le témoignage des représentants du MAS, mais d'après moi, les résultats dans ce domaine sont très médiocres. Je ne sais pas ce qu'ils ont fait pour y remédier, mais les résultats ne sont guère impressionnants.

M. McKenzie: Chez Bell Canada, il n'existe aucun plan d'évaluation du rendement des cadres. C'est la direction qui met en oeuvre les plans d'évaluation.

M. Redway: Je pensais que le vérificateur général appliquait des normes d'évaluation pour son propre rendement.

M. Dye: Nous faisons l'évaluation lorsque c'est possible. Nous pouvons évaluer les heures de vérification directe par rapport au nombre total d'heures que nous payons et aux secteurs auxquels nous les consacrons. Nous pouvons évaluer nos coûts comparatifs par rapport au secteur privé. Nous savons combien de photocopies nous utilisons, combien d'appels téléphoniques nous faisons. Toutes ces tâches administratives sont évaluées tous les mois, ce qui nous permet de savoir où nous en sommes. Avons-nous besoin d'une nouvelle standardiste ou non? Avons-nous besoin de nouvelles machines? Nous appliquons toutes sortes de mesures de ce genre.

Cependant, quand il s'agit de l'efficacité des vérifications au bénéfice du Parlement et de savoir si je suis efficace, c'est à vous de me dire si mon travail répond à vos besoins. Suis-je efficace? Le gouvernement en a-t-il pour son argent? J'essaie d'appliquer toutes sortes de critères pour m'en convaincre, mais en dernier ressort, c'est vous qui serez les juges.

M. Veilleux: J'ai quelque chose à dire à M. Redway qui a cité mes remarques selon lesquelles, pour évaluer de façon globale la productivité, on pourrait comparer l'importance des effectifs de la fonction publique et la taille du budget des dépenses. Vous dites que les traitements figurent dans les dépenses brutes. Puisque tout ce que nous disons est consigné, je tiens à faire une mise au point, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, monsieur Redway.

Comme vous le savez, il y a deux groupes d'employés dans la fonction publique. Il y a les syndiqués et les non-syndiqués, à savoir les employés de la catégorie de la gestion et le personnel exclu, si vous voulez. L'an dernier,

[Text]

unions, through a process of master bargaining with two unions, the Professional Institute of the Public Service of Canada and the Public Service Alliance of Canada, three-year agreements, which are now terminating, with a collectively bargained average rate of salary of 3.5%, which was one of the lowest in the country, which indeed was below the rate of inflation. We always hesitate to publicize these things because the unions will say we are not giving enough.

It is similar for the management category, which is the object of recommendations that go directly to the Prime Minister and then to be approved by the Treasury Board. There is an advisory committee on executive compensation representing a group of private sector business people, which made recommendations. The Treasury Board approved them and announced in October or November that for the past three years the rate accorded to the management category was also 3.5% on an annualized basis. I just wanted to put on the record that we were all below the rate of inflation, which means that in real terms, the wage bill has gone down.

Mr. Redway: I congratulate you on your negotiating skills. I think we should point out that you are comparing, in my view, apples and oranges in that we started out talking about a comparison between the year 1990 and the year 1974. If we take the wage bill in 1974 and we look at it in 1988, I am sure you would agree with me, sir, that there had been some slight augmentation.

Mr. Veilleux: Yes, I think there is. The growth areas of the expenditure I am talking about, comparing apples with apples, would be in debt charges, debt services, defence and official development aid. These would be the growth areas. The statutory programs of OAS, GIS, family allowances, and veterans' benefits are all indexed. They increase by their size and population and the rate of inflation.

Mr. Redway: Right, but as you have indicated certainly by the rate of inflation. Even though the gross budget for, say, Old Age Security may have gone up, a good deal of that would be merely inflation. You would be processing one cheque with a different dollar amount in it; there would not be any change in the volume of workload with respect to that.

Mr. Veilleux: There would be more cheques to process.

Mr. Redway: I am not quarrelling with you that there are more senior citizens today than there were in the past, but if you are looking at the dollar figures, obviously a good part of it would really just be reflected in the inflation rate.

Turning to your IMAA documents, you were kind enough to provide us with the two that have been

[Translation]

nous avons conclu avec tous les syndicats—par un processus de négociations générales avec deux syndicats, l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada—des conventions triennales, qui viennent actuellement à échéance, prévoyant une augmentation de salaires moyenne de 3,5 p. 100, soit l'une des plus faibles du pays, puisqu'elle est même inférieure au taux d'inflation. Nous hésitons toujours à faire de la publicité autour de ce genre de choses pour éviter que les syndicats ne nous reprochent de ne pas leur donner assez.

Il en va de même pour la catégorie de gestion, qui fait l'objet de recommandations présentées directement au Premier ministre et approuvées ensuite par le Conseil du Trésor. Il existe un comité consultatif sur la rémunération des cadres supérieurs, composé de représentants d'hommes d'affaires du secteur privé, qui a fait des recommandations. Le Conseil du Trésor les a approuvées et a annoncé en octobre ou novembre dernier qu'au cours des trois dernières années, l'augmentation de traitement accordée aux employés de la catégorie de gestion a également été de 3,5 p. 100 par an. Je voulais simplement signaler ici que les augmentations accordées sont inférieures au taux d'inflation, ce qui signifie que la masse salariale a diminué en chiffres réels.

M. Redway: Je vous félicite de vos compétences de négociateur. Il faut toutefois signaler que vous comparez à mon avis des pommes et des oranges puisque au départ nous avons établi une comparaison entre l'an 1990 et l'année 1974. Si l'on considère la masse salariale en 1974 et en 1988, vous conviendrez certainement avec moi, monsieur, qu'elle a connu une légère augmentation.

M. Veilleux: Oui, en effet. Si l'on peut comparer des éléments comparables, il convient de signaler que les dépenses ont augmenté dans le secteur du service de la dette, de la défense et de l'aide publique au développement. Voilà les secteurs où les dépenses ont augmenté. Les programmes réglementaires de la sécurité de la vieillesse, du SRG, des allocations familiales et des prestations d'anciens combattants sont tous indexés. Les dépenses augmentent en fonction du nombre de prestataires et du taux d'inflation.

M. Redway: D'accord, mais comme vous l'avez dit, ils sont au moins indexés au taux d'inflation. Même si le budget brut de la sécurité de la vieillesse, disons, augmente, c'est en grande partie dû simplement à l'inflation. Il suffirait d'émettre un chèque portant un montant différent; la charge de travail n'augmenterait pas à cet égard.

M. Veilleux: Il faudrait émettre plus de chèques.

M. Redway: Je reconnais qu'il y a plus de personnes du troisième âge aujourd'hui que par le passé, mais si l'on considère les dépenses proprement dites, leur augmentation est manifestement due en grande partie au taux d'inflation.

Pour en revenir à vos documents relatifs au Régime d'amélioration des pouvoirs et responsabilités ministériels,

[Texte]

negotiated and completed. As I understand it, there are roughly 30 major departments and so far we have two IMAA agreements. How are we with respect to the other 28 departments? Can we expect to have them all concluded by the end of 1988, say?

[Traduction]

vous avez eu l'obligeance de nous fournir les deux protocoles d'entente qui ont déjà été négociés. Sauf erreur, il y a environ 30 ministères principaux, et jusqu'ici, nous avons deux protocoles d'entente au titre de l'APRM. Qu'en est-il des 28 autres ministères? Pouvons-nous espérer que tous ces accords seront conclus d'ici la fin de 1988, disons?

• 1015

Mr. Veilleux: Perhaps I could ask my colleague, Allan Darling, to reply to you.

Mr. Allan J. Darling (Deputy Secretary, Program Branch, Treasury Board Secretariat): We would anticipate completing eight or nine additional agreements over the course of the next six to nine months; and we would hope by the end of 1988 to be into discussions with all the remaining departments. When we set out on this project a year ago, we anticipated we would need three years to bring all departments in line. I think that is roughly where we will be; by the end of 1989 we would expect to have IMAA agreements with all the major departments.

Some departments have asked not to begin negotiations with us because they have recognized their internal state of management is such that they do not have the necessary resource base in place to provide the indicators and the substantiation of use of resources to be able to articulate the reference points or benchmarks to be incorporated in the accountability side of the agreement by which they would expect to be measured. In other cases we are making fairly good progress.

Mr. Redway: It seems to me it is quite a self-damning admission on their part to say they do not want even to sit down and talk to you because they do not have confidence in their own operation.

Mr. A. Darling: I think it is an indication they realize how far they have to go. I guess the types of reports that Mr. Dye has been providing over the last two years are also having their impact in terms of making the department and management realize they do have to get better control of the resources that are being made available to them.

Mr. Redway: But is that not a role that you people in Treasury Board and the Comptroller General's office should have been playing all this time to make sure they were in this sort of shape?

Mr. A. Darling: If you look at what particularly the Comptroller General's office has been doing, its mandate was to ensure that these systems were developed. We have reached the stage where we think the systems have been developed, and we are now asking departments to account back to us, using the systems in place, on the types of resources they are utilizing. It is the realization on the part of department management that they are going to have to account for use of resources that is making them take the time to think through where they are at. It is not a question of the systems not being in place, it is a

M. Veilleux: Je vais demander à mon collègue Allan Darling de vous répondre.

M. Allan J. Darling (sous-secrétaire, directeur des programmes, secrétariat du Conseil du Trésor): Au cours des six à neuf mois qui viennent, nous comptons terminer huit ou neuf autres accords et nous espérons qu'à la fin de l'année, nous aurons entamé des discussions avec tous les autres ministères. Lorsque nous nous sommes lancés, il y a un an, dans ce projet, nous pensions qu'il nous faudrait trois ans pour que tous les ministères suivent. C'est effectivement ce qui s'est produit: nous espérons avoir des ententes APRM avec les principaux ministères d'ici la fin de 1989.

Certains ministères nous ont demandé un sursis parce qu'ils manquent de ressources nécessaires pour fournir les indicateurs et la justification de l'utilisation des ressources leur permettant de préciser les repères qu'ils voudraient voir incorporés à l'obligation de rendre compte prévue par l'entente. En revanche, nous avons eu plus de succès avec certains ministères.

M. Redway: Quel constat d'échec de leur part que de se refuser au dialogue par manque de confiance dans leur propre fonctionnement!

M. A. Darling: Ils reconnaissent simplement qu'il y a beaucoup de besogne à faire. M. Dye, avec les rapports qu'il a publiés ces deux dernières années, a fait prendre conscience aux ministères et à leurs dirigeants de la nécessité de mieux gérer les ressources mises à leur disposition.

M. Redway: Mais n'était-ce pas là votre rôle, à vous les gens du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général, que de veiller, depuis toujours, à ce qu'il en soit ainsi?

M. A. Darling: Le mandat du contrôleur général était la mise en place de ces systèmes. C'est chose faite, et nous demandons maintenant aux ministères de nous rendre des comptes, grâce au système en place, sur les catégories de ressources qu'ils utilisent. C'est la nécessité, pour les gestionnaires des ministères, de devoir rendre compte de cette utilisation qui les fait prendre conscience de la situation. Ce n'est pas que les systèmes ne soient pas en place, c'est la façon dont ils sont utilisés et la façon dont les responsables auront à rendre compte des résultats de ces systèmes.

[Text]

question of how they use those systems and how they want to be held to account for the results of those systems.

If I might digress back to the earlier conversation, one has to be careful with the use of performance measurements in a government program. Certainly Revenue Canada has a very good system of performance measurement.

Sometimes the audit standard became the target the auditor expected to meet, and it dictated his performance in a way that was seen as being very aggressive on the part of the taxpayer, rather than using the results of the audit to indicate there was not a problem in that area, with management shifting the resources to a different area of audit.

I think one has to apply a judgment with respect to the use of these standards. To say the standards are not there, which is the sense of the discussion I am hearing this morning, I do not think is accurate in certain departments. I think they know roughly what use is being made of their resources, but maybe not in as systematic a way as the Auditor General would like to see. Certainly the performance measurements are there in many, many instances.

Mr. Redway: They are there, I guess, as sort of rules of thumb more than anything else.

Mr. A. Darling: Let me give you an example that was given to me yesterday. We were talking about the income security program of National Health and Welfare. That department has not allocated any increased personnel to the servicing of the income program since 1982. In other words, their person-years are the same level today as in 1982. The number of clients they are servicing since 1982 has increased by 1 million. Now, somewhere in there there is a productivity gain. It may not be systematically measured, but the fact that you are serving an additional million clients with the same volume of resources you had available to you in 1982 is, I think, an indication of some productivity.

• 1020

Let me go further and say that the reason I was involved in this conversation is that the department was not looking at measuring or improving its measurement or justifying its use of those resources; rather it was in to talk about investment in improved informatics, which would result in further economies by changing the method in which the work is being done in that branch. The proposal they were making to us, in a mature system, would reduce by about 600 person-years the volume of resources needed to deliver support payments to a larger number of people in the country.

In their planning they are looking forward to the types of additional population pressures they are going to encounter. They understand that there are not additional resources available to them so they have to find a different way to approach it.

[Translation]

Si vous me permettez de revenir en arrière, il convient de procéder avec prudence, dans un programme du gouvernement, dans l'utilisation des mesures de performance. Revenu Canada a certainement un très bon système de mesure de performance.

Parfois c'était la norme de vérification qui devenait l'objectif du vérificateur et lui dictait sa performance de façon jugée très agressive par le contribuable, au lieu qu'il aurait pu utiliser les résultats de la vérification pour montrer qu'il n'y avait pas de problème en la matière, la gestion transférant les ressources dans un autre domaine de la vérification.

Il convient de porter un jugement de valeur sur l'utilisation de ces normes. Il semblerait, d'après ce que j'entends dire ce matin, que ces normes n'existent pas, ce qui est inexact dans le cas de certains ministères qui connaissent approximativement l'utilisation de leurs ressources mais peut-être pas de façon aussi systématique que le vérificateur général voudrait la voir. Il n'en reste pas moins que les mesures de performance existent dans de nombreux cas.

M. Redway: Elles existent peut-être, mais sous une forme empirique, une sorte de navigation à l'estime.

M. A. Darling: J'aimerais vous rapporter un exemple qui m'a été donné hier. Il était question du programme de sécurité du revenu de Santé nationale et Bien-être social. Depuis 1982, ce ministère n'a pas prévu une augmentation des effectifs pour l'administration du programme du revenu et n'a donc pas augmenté le nombre d'années-personnes. Or leurs clients entre-temps, ont augmenté de près d'un million. Il faut donc que la productivité ait augmenté. Ce n'est peut-être pas systématiquement mesurable, mais il est difficile de nier que si, sans augmenter les ressources, on sert un million de clients de plus, c'est à inscrire à l'actif de la productivité.

Si j'ai été mêlé à ces échanges, c'est que le ministère n'entreprendait pas d'évaluer ou d'améliorer ses mesures ni de justifier l'utilisation de ces ressources; il était plutôt question d'investir pour moderniser l'informatique, ce qui entraînerait de nouvelles économies en modifiant la méthode de travail lorsque le système serait entièrement au point. D'après cette proposition, les ressources nécessaires seraient diminuées de 600 années-personnes, le service des paiements étant assuré à un nombre plus considérable de Canadiens.

Il est tenu compte, dans la planification, de la pression démographique à laquelle ce ministère devra faire face, sans ressources supplémentaires, de sorte qu'il lui faut trouver une façon différente de procéder.

[Texte]

I think if you start to question individual managers involved in these systems across the government, you will find that this managerial attitude does exist there. They are conscious of the need to find different ways to improve. I think what is not available to you is a systematic reporting of that approach in a way that would satisfy the Auditor General that there is an audit trail. I would suggest that whether you have an audit trail or not is not germane to the question of what the results are that have been demonstrated.

As Mr. Veilleux has said, we have reduced the size of the Public Service by 10,000 people. We are anticipating a further 5,000 reduction over the next two years. Nobody has told us we are to stop any of the programs that Parliament has authorized. That is just perforce requiring managers to be more efficient.

When I look at the area of scarce resources as a manager, if I have to devote three people to measuring how well I am doing but at the same time I am told to do what I am expected to do with 20 people less, I am not about to say that is the best return on my investment in terms of the resources available. I will, first of all, put the resources where I have to to deliver the program I have to and then I will look at what else I can extract from it. So in one sense, if Mr. Dye finds there is less activity in this area, I would believe that is the case.

I know in the United States government, in 1981, when the present administration came in and enforced a series of economy measures across that administration, the very first area that was eliminated was the program evaluation units. That has not happened in this government, and we do insist at the Treasury Board that we have the results of program evaluation and we are trying to build them into the performance standards in the memorandum of understanding.

In a sense, if you like, these MOUs under the IMAA process are an attempt to pull together all of the disparate threads of management and management accountability that a manager has to take into account in the delivery of his programs, including his requirement to meet affirmative action targets on the personnel side, to deal with the official languages policy of the government, to continue to down-size, to continue to seek improved productivity—all of these we are trying to reflect in the memoranda. That is the type of challenge that is requiring the department management to sit back and say, all right, but let us make sure we have a clear picture of where we are going before we commit ourselves to it. It takes time, but I think we are making progress.

Mr. Redway: Well, everything you say is most encouraging. Dealing for a minute with the income security situation you had referred to, as I understand it I think what you were alluding to is the electronic deposit of funds transfer. Maybe that is not what you were referring to.

Mr. A. Darling: No, what I was alluding to is a change in methodology in the way in which they deal with their

[Traduction]

Vous constaterez, si vous vous entretenez avec les gestionnaires qui s'occupent de ces systèmes, qu'ils réagissent comme il se doit et qu'ils sont à la recherche de divers moyens d'améliorer le système. Vous n'êtes pas conscients de ce changement d'attitude qui implique, pour le Vérificateur général, que la vérification se fasse efficacement. Mais la question de la vérification et celle du changement des attitudes et des résultats ne sont pas, à vrai dire, liées.

Comme le disait M. Veilleux, les effectifs de la fonction publique ont été comprimés de 10,000 personnes et nous prévoyons une réduction supplémentaire de 5,000 personnes au cours des deux prochaines années. Il n'a pas été question de mettre fin aux programmes autorisés par le Parlement, ce qui oblige donc les gestionnaires à être plus efficaces.

En tant que gestionnaire chargé d'administrer de maigres ressources, ce serait mal les utiliser que d'employer trois personnes à mesurer ma performance alors que je dois faire mon travail avec 20 personnes de moins. Je donnerais priorité, dans l'utilisation des ressources, à l'exécution du programme et ce n'est qu'ensuite que je chercherais à savoir comment tirer un meilleur parti des ressources restantes. Si M. Dye constate donc une baisse dans l'activité de mesure de la performance, c'est là qu'il faut chercher la raison.

C'est ainsi qu'aux États-Unis, lorsque le gouvernement actuel est venu au pouvoir en 1981 et a mis en place un régime d'austérité, il a commencé par éliminer le programme des unités d'évaluation. Notre gouvernement n'a pas fait de même, et nous insistons, au Conseil du Trésor, pour avoir les résultats des évaluations et pour les incorporer dans les normes de performance du protocole d'entente.

Dans ces protocoles d'entente élaborés dans le cadre de l'APAPRM, nous essayons donc de fondre en un tout les diverses contraintes de gestion et de responsabilité fiscale du gestionnaire dans la réalisation des programmes, qu'il s'agisse des objectifs d'action positive de la part du personnel, de la politique des langues officielles du gouvernement, de la nécessité d'élaguer et de dégraisser les effectifs tout en continuant à augmenter la productivité, tout ceci doit faire surface dans les ententes. C'est le genre de défi qui oblige les gestionnaires à prendre le temps de jauger la situation avant d'accepter des engagements. Cela prend du temps, certes, mais c'est un temps qui n'est pas perdu.

M. Redway: Vos propos sont fort encourageants. Vous parliez tout à l'heure de la sécurité du revenu et je croyais comprendre que vous faisiez allusion au transfert électronique des allocations. Vous ai-je bien compris?

M. A. Darling: Non, je pensais à un changement de méthode dans la façon de traiter avec la clientèle de ce

[Text]

clientele. At the moment, with their present information technology, every time they have a change of address—and about 20% of their clientele change addresses every year so it is a significant factor—they have to go through probably six hours of work because they are passing paper from one person to another person, and that information has to be constantly verified. In the charts I saw, it was taking them 19 days to register the change of address back into the pay system where the cheque will be issued. What they are looking at is a technology, what I call the airline-reservation technology, where one person will have a computer terminal, will take the change of address from the client and punch it in right there, and it will electronically feed back into the pay system, do it in 10 minutes instead of 6 hours. That is the type of efficiency that informatics can give us. Departmental management are thinking about that type of effort and thought, and coming forward to the Treasury Board for the front-end investment required to achieve those efficiencies. It is happening.

• 1025

Mr. Redway: Well, I am pleased to hear they are thinking.

Mr. Hovdebo: I am interested in other techniques that are used besides the evaluation units and down-sizing. Do you have any other techniques that effectively force the service into looking at their procedures?

Mr. Macdonald: Perhaps "force" is too strong a word, Mr. Hovdebo. Basically there are a number of initiatives we are undertaking aimed at increasing productivity. I think one we have perhaps mentioned to this committee before is another labour-intensive area, the processing and authorizing of financial transactions once they have been received by the manager. There is a fairly long and involved process involving financial officers and clerical support staff in departments to ensure the transaction has been duly authorized under section 26 of the FAA, etc.

We now are investigating an experimental approach we tried in one department that appears quite promising. Rather than treating every transaction the same, that is your Bell telephone bill the same as a large supplier with a record of errors in billings perhaps, what we are saying to departments now is to develop materiality limits. In certain of those transactions where it is easy to detect the error, where one can correct, where there is little risk, you can afford a lower level of surveillance than the ones that are really large and do in fact account for a lot of money, or in which you are at significant risk, or are very sensitive for other reasons. That is one area in which we are trying to make some significant changes.

Another area is in the whole framework of financial policy. We are trying to cut down on the number of

[Translation]

ministère. Dans l'état actuel de l'informatique, chaque changement d'adresse—et ceux-ci sont fréquents, car environ 20 p. 100 de la clientèle changent chaque année d'adresse—donne environ six heures de travail parce qu'un document doit être transmis de l'un à l'autre et que l'information doit être constamment vérifiée. D'après les diagrammes que j'ai vus, il faut compter 19 jours pour faire entrer le changement d'adresse dans le système de paiement d'où le chèque sera émis. Ce qui est à l'horizon, c'est une technologie sur le modèle de la réservation des vols aériens où il suffirait à une seule personne disposant d'un terminal d'ordinateur, de noter le changement d'adresse et de l'introduire électroniquement, en dix minutes et non en six heures, dans le système de paye. C'est le genre de progrès que permet l'informatique, c'est celui que les gestionnaires des ministères visent et c'est pour cela qu'ils s'adressent au Conseil du Trésor en lui demandant les ressources nécessaires pour acquérir ce matériel. C'est en voie de se faire.

M. Redway: Eh bien, je suis heureux qu'ils y réfléchissent.

M. Hovdebo: Les unités d'évaluation et la compression des effectifs ne sont pas les seules techniques auxquelles je pense. Y en a-t-il qui obligent le service à examiner ses méthodes de travail?

M. Macdonald: Le mot «obliger» peut être un peu fort, monsieur Hovdebo, mais plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la productivité. L'une d'entre elles, qui a peut-être déjà été mentionnée devant ce Comité, et qui coûte également grand nombre d'heures de travail, est l'acheminement et l'autorisation des transactions financières après leur réception par le gestionnaire. C'est une procédure complexe et relativement longue, à laquelle participent les agents financiers et le personnel de soutien des ministères pour vérifier que la transaction a été dûment autorisée en application de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière.

Nous sommes en train d'examiner une méthode mise à l'essai dans un ministère, et qui paraît fort intéressante. Au lieu de soumettre toutes les transactions au même traitement—par exemple votre facture de téléphone de la même façon que celle d'un grand fournisseur qui risque de contenir un grand nombre d'erreurs—nous recommandons aux ministères de subdiviser ces transactions en catégories d'importance. Il y a des transactions où l'erreur se repère aisément, où la correction est facile, où le risque est limité et où il est donc possible de relâcher la surveillance, ce qui ne peut se faire pour les transactions où de grosses sommes sont en jeu, où le risque d'erreur est considérable, ou lorsqu'une surveillance serrée s'impose pour d'autres raisons. C'est l'un des domaines où nous nous efforçons d'apporter des changements significatifs.

Il existe également un autre domaine, celui des mesures financières. Nous essayons de diminuer le

[Texte]

reports that departments have to provide on a routine basis to Parliament, and we are investigating using the existing accounts of Canada and the financial system to provide, where it is possible to do so, reports to central agencies and others that can be drawn from the central accounts, rather than have a department pull together a monthly status report and submit it.

In the context of the IMAA negotiations with departments, one of the objectives we have set for ourselves is cost-effective reporting. We do not want to see the gains derived from greater delegation lost through a whole horde of additional reports—the net benefit to the department is questionable.

Other than that in any aspect of financial policy we are increasingly concerned with the cost effectiveness of the way in which it is implemented. We are trying to be as non-prescriptive as possible with departments as to how they implement the policy. Rather we are trying to state what the intent of the policy is, and leave it for the departments to identify the most cost-effective way in their own particular circumstance of putting it into effect.

We are concerned about productivity in that regard, and we are trying as much as we can and wherever we can to provide a positive framework for departments to realize such gains.

Mr. Hovdebo: In the process of estimates, do you often go back to the zero level and analyze why a particular sum has been put into that? Do you do any zero budgeting? I suppose that is what I am asking.

Mr. A. Darling: I think the answer is at this time no, we do not. What they call zero-base budgeting was done a number of years ago in one or two departments. It is a useful tool to ascertain whether the resources are properly allocated.

• 1030

Our experience has been in the type of austerity and constraint that has been the climate of budgeting since 1984. Departments have had to scramble simply to downsize against the targets that have been set for them, somewhat arbitrarily, if you like, but dictated by the constraints of the fiscal position the government is confronting.

So no, we have not zero based, because we think in a sense departments have had to do that themselves, to ascertain what their lowest priorities are and what they can therefore eliminate, which departments have had to do now for the last three years in succession. Virtually all departments... nobody has been excluded from the constraint measures of the government.

Mr. Hovdebo: Back on the process of estimates, or budgeting, one concern I have had for many years in the process of looking at estimates is the seeming lack of questioning, not only by ourselves when we look at the

[Traduction]

nombre des rapports qui doivent être régulièrement présentés au Parlement par les ministères. Nous essayons également d'utiliser les comptes qui existent ainsi que le système financier pour fournir, dans les cas où c'est possible, des rapports aux organismes centraux et autres, qui peuvent être extraits des comptes centraux, alors qu'il incombe jusqu'ici au ministère de préparer un rapport mensuel et de le présenter.

L'un des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de l'APRM, c'est un système de rapport qui soit rentable. Il ne sert à rien de perdre les avantages obtenus en élargissant la délégation de pouvoirs avec une multiplication de rapports, le ministère n'ayant rien à y gagner.

Par ailleurs, toujours en matière de mesures financières, nous mettons toujours davantage l'accent sur une application rentable. Nous essayons d'intervenir le moins possible dans la façon dont les ministères mettent en application les directives, nous contentant de leur donner une orientation générale, mais de leur laisser le soin de choisir la façon la plus économique pour mettre, dans le cas de chaque ministère, les directives en application.

C'est donc la productivité à laquelle nous nous attachons avant tout et nous nous efforçons, dans toute la mesure du possible, de donner aux ministères toute la latitude nécessaire pour l'améliorer.

M. Hovdebo: En matière d'évaluation, vous arrive-t-il souvent de revenir en arrière et d'analyser la raison pour laquelle telle ou telle somme a été affectée à tel ou tel compte? Est-ce que vous ne faites jamais un budget à base zéro? C'est là ce que je voulais dire.

M. A. Darling: Pas pour le moment. Ce qu'on appelle l'établissement du budget sur la base zéro s'est fait il y a quelques années dans un ou deux ministères. C'est une technique utile pour vérifier si les ressources sont judicieusement utilisées.

Mais les mesures que nous avons prises sont marquées par le climat d'austérité et de rigueur qui caractérise le budget depuis 1984. Les objectifs ont été fixés quelque peu arbitrairement et il a fallu tirer le diable par la queue pour les réaliser, en raison des contraintes imposées par le gouvernement.

Mais pour en revenir à votre question, nous n'avons pas établi le budget sur la base zéro, parce qu'en un sens c'est aux ministères de le faire, d'assigner leurs priorités pour déterminer ce qui est éliminable, opération à laquelle ils se sont livrés les trois dernières années. Pratiquement tous les ministères... Aucun n'a échappé aux mesures de rigueur du gouvernement.

M. Hovdebo: Revenons-en au budget: il y a une chose qui me tracasse depuis de nombreuses années dans cet examen du budget, c'est le fait qu'apparemment, on ne se pose pas de questions, non seulement nous-mêmes, mais

[Text]

estimates, but within departments, of statutory items. Do you do any analysis of the statutory items particularly? The tendency seems to be, well, last year it was this amount, it is going to cost us this much more.

Mr. A. Darling: Mr. Hovdebo, in that respect, no. Statutory expenditures are dictated by the terms of the statute. Our job is simply to provide the best estimate of what funds will be required to fulfil the conditions of that statute each year.

However, that being said, there are many statutes that are subject to five-year cyclical reviews, particularly the statutes transferring funds to the provinces. The Department of Finance has taken the lead in those reviews, and indeed has negotiated different terms on the subsequent five-year renewal from what prevailed in the previous five-year period for many of the programs. The ones I am referring to are fiscal arrangements, health and medicare, post-secondary education; the established program financing statute, if you wish. So yes, that happens, but it is not an annual budget process; it is cyclical with respect to the five-year cycle of the statute itself.

Mr. Hovdebo: Is that an area we should be looking at? It seems to me it gets less scrutiny than almost any other area of estimates.

Mr. Macdonald: Perhaps I could add a little additional information. Although statutory programs perhaps do not receive a lot of scrutiny by estimates in committee stage, all statutory program expenditures are subject to program evaluation, and we have a five-year cycle for program evaluations. So departments are obliged, under the Treasury Board policy, to review all statutory expenditures cyclically as well. And we do disclose them fully in the estimates, even though they are not appropriated by Parliament on an annual basis.

Mr. Redway: They are obliged to do it. Do they do it?

Mr. Macdonald: They are in the process of doing it. We have not gone through a full cycle on program evaluation yet, but increasingly the statutory programs are coming up, in small, chewable chunks. I do not think we would ever do the entire EPF program in one fell swoop. Certainly, though, in departments where there are chewable chunks they are in fact being done, and we do watch for it. It is a significant component in total expenditure.

Mr. Hovdebo: I wonder if the Auditor General would comment on that particular item.

Do you give specific time and effort to auditing the statutory items and evaluating them in the same way?

Mr. Dye: My direction from Parliament is not for me to determine the effectiveness of these programs in their linking up the original objectives and intentions to the results that are achieved. We expect the departments will do that, and we report to you where they do not. Of

[Translation]

au sein de ministères, sur les dépenses statutaires. Est-ce que vous en faites une analyse? On a tendance à dire que s'il y avait une certaine affectation de fonds l'an dernier, elle doit être automatiquement augmentée cette année.

M. A. Darling: Sur ce point, monsieur Hovdebo, je peux répondre par la négative. Les dépenses statutaires sont dictées par les dispositions de la loi applicable et notre tâche consiste simplement à fournir la meilleure évaluation des crédits qui sont nécessaires chaque année pour remplir les conditions de la loi en question.

Ceci dit, nombreuses sont les lois qui sont réexaminées tous les cinq ans, en particulier les lois portant transfert de fonds aux provinces. Le ministère des Finances a pris l'initiative de ces révisions et a changé les conditions au renouvellement quinquennal de nombreux programmes. J'entends par là les accords financiers, la santé et les soins médicaux, l'enseignement postsecondaire. Autrement dit, le financement des programmes établis. Cela se fait donc, non annuellement, mais sur une base de cinq ans, comme la loi elle-même.

M. Hovdebo: Est-ce que nous devrions rouvrir cette question? C'est celle qui me semble la plus négligée dans tout le budget.

M. Macdonald: Permettez-moi de vous donner un complément d'information. Bien que les programmes statutaires ne soient pas examinés de près en comité, toutes leurs dépenses font l'objet de l'évaluation des programmes et nous avons un cycle de cinq ans pour cette dernière. Les ministères sont donc obligés, en application de la politique du Conseil du Trésor, de réviser, à intervalles réguliers, toutes les dépenses statutaires. Celles-ci apparaissent clairement au budget, bien qu'elles ne soient pas affectées annuellement par le Parlement.

M. Redway: Les ministères sont obligés de le faire, mais le font-ils?

M. Macdonald: Ils sont en train de le faire. Nous n'avons pas encore parcouru un cycle complet d'évaluation des programmes, mais cela vient tout doucement, à petites doses. Nous ne pourrions jamais avaler d'un seul coup tout le financement des programmes établis mais dans les ministères où la révision partielle se fait, nous surveillons les choses. C'est un élément significatif des dépenses totales.

M. Hovdebo: Est-ce que le Vérificateur général a quelque chose à ajouter sur ce point?

Est-ce que vous consacrez du temps et des efforts à la vérification des crédits statutaires et à leur évaluation?

M. Dye: Le Parlement ne m'a pas chargé d'examiner le rendement de ces programmes, au sens où les résultats doivent correspondre aux objectifs et intentions. C'est ce que nous attendons des ministères et dans notre rapport, nous vous disons s'ils y sont parvenus ou non. Il arrive

[Texte]

course over time you have a whole series of reports to you that these statutory programs are not, to date, evaluated in the way that I think the Treasury Board intends that they will be. I do not think the performance is there yet. Yes, we have been auditing the evaluations, but we have not been doing the evaluations ourselves. We expect that the government should know how they are managing.

[Traduction]

bien entendu que dans toute une série de rapports, nous vous informions que ces programmes statutaires ne sont pas, à ce jour, évalués comme l'entend, à mon avis, le Conseil du Trésor. Je pense que le résultat n'y est pas encore. Effectivement, nous vérifions les évaluations, mais nous n'avons pas fait d'évaluations nous-mêmes. Nous pensons que le gouvernement devrait savoir comment les choses sont gérées.

• 1035

With regard to your comment about what might be done on statutory programs for periodic review and the fact that there is not a lot of review being done, I recall that my predecessor suggested to this committee that perhaps sunset provisions might be embraced in the statutory programs as they are developed.

Mr. Redway: Do you want to do that for old age pensions, a sunset provision?

Mr. Dye: Not likely.

Mr. Hovdebo: There are a considerable number of those programs in every department. I sometimes wonder if there is an analysis being done, whether the particular activity that established the program in the first place is still a valid objective. You are saying that the department has the responsibility for bringing that to the attention I suppose of the Minister, because it does require legislation to eliminate or even to down-size the statutory expenditure, does it not? It is maybe an area we should look at some time.

With regard to cost effectiveness, how do you know when you have passed the point of minimal returns in the whole process of evaluation of effectiveness?

Mr. Macdonald: It is often difficult to know when you have gone too far in something like this. On the issue of effectiveness, relating to programs, I think we have recognized that there are many possible measures of program level effectiveness. Certainly our experience over the last few years has been that it is difficult to talk meaningfully about the measure of effectiveness for a program, because programs tend to deliver multiple products. There are a number of potential measures because there are several objectives being pursued.

What we are trying to do under the IMAA is to reach a consensus as to which ones are important and then ensure that we have measures in place to track them. We recognize that there will be a variety of other measures and related issues. They will be important within the departmental management context, but will not be tracked by the centre. In other words, we will try to focus on the really essential ones and leave the departments and their own internal systems to worry about the ones that are perhaps of secondary importance in the overall monitoring of it.

It is an impossible question to answer in a definitive sense, except to say that we are aware of the fact that you

À propos de ce que vous avez dit au sujet de la révision périodique des programmes statutaires et de la rareté des examens effectués, je me souviens que mon prédécesseur avait dit au Comité qu'on pourrait inclure dans les programmes statutaires des dispositions de temporarisation.

M. Redway: Vous voudriez faire cela pour les pensions de vieillesse, avoir une disposition de temporarisation?

M. Dye: Pas vraiment.

M. Hovdebo: Il y a des nombreux programmes de ce genre dans tous les ministères. Quelquefois, je me demande si l'on prend la peine de vérifier si l'objectif qui est à l'origine du programme est toujours valable. Vous dites que c'est au ministère de le signaler au ministre, parce qu'il faut une loi pour supprimer ou même restreindre les dépenses statutaires, n'est-ce pas? Nous devrions peut-être y réfléchir un jour.

Pour ce qui est de la rentabilité, comment déterminez-vous à quel moment votre évaluation de l'efficacité devient rentable?

M. Macdonald: Il est difficile de savoir dans quelle mesure on va trop loin dans quelque chose comme cela. Pour ce qui est de l'efficacité, je pense que nous avons reconnu qu'il y avait de multiples façons de déterminer l'efficacité des niveaux de programme. Mais d'après notre expérience de ces dernières années, il est difficile de parler sérieusement de mesure de l'efficacité d'un programme, car les programmes débouchent sur une multitude de produits. Il y a donc toute une gamme de mesures potentielles à utiliser puisque les objectifs sont multiples.

Avec l'APRM, nous essayons de nous entendre sur les programmes importants pour pouvoir mettre en place des mesures de contrôle. Il y aura évidemment bien d'autres mesures et questions connexes. Elles seront importantes dans le cadre de la gestion du ministère, mais le centre ne s'en occupera pas. Autrement dit, nous essaierons de nous concentrer sur l'essentiel et de laisser aux ministères et à leurs propres services internes le soin d'assurer le contrôle d'ensemble de ce qui est plus secondaire.

C'est une question à laquelle il est impossible de répondre de façon catégorique, si ce n'est pour dire que

[Text]

can ask for too much and very quickly overload the system.

Mr. Hovdebo: For instance, there is time and effort put into a memorandum of understanding and it takes time to monitor it. How do you know it is worthwhile?

I know that there is a certain amount of value in the fact that somebody is always looking at efficiency. The fact that the Auditor General has brought it up has had an impact on the departments in the past. I wonder if there is any way you can analyse the length of time and effort that has been put into this kind of structure and the monitoring of it over a period of, say, two to three years.

Mr. Veilleux: Perhaps I should speak to this, Mr. Hovdebo. We are persuaded, and I guess so is the Auditor General, that this approach to management, of delegating more to the department. . . Indeed, they will always know better than we do at the centre what is going on in the department and removing some of the constraints to their efficient management will over time produce better allocation of resources. We are persuaded of that.

• 1040

How do we measure it? I have a simple, almost very crude measure I use. Last year we received in the Treasury Board Secretariat about 4,000 Treasury Board submissions from all departments and agencies to the Treasury Board asking for you name it: contracts, conferences, additional person-years, additional resources for operating. By my measure of productivity in the Treasury Board Secretariat, this is one every half-hour of the day.

Mr. Redway: You have that standard in place, have you?

Mr. Veilleux: Yes, we have that standard in place, and it varies by department.

Mr. Redway: What is the percentage of efficiency against that standing?

Mr. Veilleux: With those memoranda of understanding, by pushing the management or by loading more of the management of a particular department on the Minister and the deputy minister, fewer submissions will come to the board. We have had a reduction this year. You will see in this report that we have in the first year dropped the number of submissions by about 500.

Each submission comes to the Treasury Board, it goes to an analyst, and it goes up the line to me. As required, it is put to Treasury Board Ministers as a Cabinet committee. All of this is time and effort spent, when maybe we could have delegated some measure of accountability for that department, making it responsible and accountable and calling it before the Treasury Board

[Translation]

nous savons très bien qu'en étant trop gourmand, on risque très facilement de surcharger le système.

M. Hovdebo: Par exemple, on consacre du temps et des efforts à élaborer un protocole d'entente, et il faut du temps pour le surveiller. Comment savez-vous que c'est valable?

Je sais que le fait que quelqu'un surveille en permanence l'efficacité n'est pas négligeable. Les interventions du Vérificateur général ont donné des résultats au niveau des ministères dans le passé. Pouvez-vous analyser le temps et l'effort qui ont été consacrés à ce genre de structure et à son contrôle sur une période disons de deux à trois ans?

M. Veilleux: Je pourrais essayer de répondre, monsieur Hovdebo. Nous sommes convaincus, de même, je pense, que le vérificateur général, que cette façon d'aborder la gestion, de déléguer plus de responsabilités aux ministères. . . En fait les ministères savent toujours mieux que nous au centre ce qui se passe dans leurs services, et si l'on supprime certains des obstacles qui freinent une gestion efficace de leurs activités, on obtiendra en fin de compte une meilleure répartition des ressources. Nous en sommes persuadés.

Comment le mesurons-nous? J'ai une méthode très simple, presque rustique. L'an dernier, nous avons reçu au secrétariat du Conseil du Trésor environ 4,000 demandes provenant de tous les ministères et organismes, et portant sur toutes sortes de choses: des contrats, des conférences, une augmentation du nombre d'années-personnes, des ressources de fonctionnement supplémentaires. Mesuré en productivité du secrétariat du Conseil du Trésor, cela donne une demande toutes les demi-heures chaque jour.

M. Redway: Vous appliquez cette norme?

M. Veilleux: Oui, nous l'appliquons, et elle varie selon les ministères.

M. Redway: Quel est le pourcentage d'efficacité par rapport à cette norme?

M. Veilleux: Pour ce qui est de ces protocoles d'entente, en faisant pression sur la direction ou en confiant une plus grande partie de la gestion d'un ministère au ministre et au sous-ministre, on diminue le nombre de demandes adressées au Conseil. Nous avons enregistré une baisse cette année. Vous verrez dans ce rapport que pour la première année, le nombre de demandes a diminué d'environ 500.

Chaque demande qui arrive au Conseil du Trésor est transmise à un analyste, et me parvient ensuite au sommet de la hiérarchie. Comme il le faut, elle est transmise au ministre du Conseil du Trésor dans le cadre d'un comité du Cabinet. À la place de tout ce temps et de tous ces efforts, on aurait peut-être tout simplement pu déléguer une partie des responsabilités du ministère et lui

[Texte]

once a year to see whether the department had been run in line with what was included in our memorandum of understanding. This is one measure.

Obviously, we will never eliminate all the Treasury Board submissions. As I said earlier—on Tuesday I think—this is a balancing act between delegating and maintaining an element of control and equity. There will always be some, but I am confident that we will reduce the number of submissions.

Mr. Hovdebo: I have one more question. Mr. Dye, as the technocrat who starts the process of evaluation, who overlooks the process of evaluation, I suppose, or who oversees the process of evaluation to some extent, how do you judge whether or not it is cost effective?

Mr. Dye: I do not know whether we can make measures of whether or not the government should embrace the concept of IMAA and introduce that policy. I do not know that there are measures with respect to the policy itself. Some things are measurable and some are not. My intuition and experience tells me it is a useful arrangement where people are going to sort out who is responsible for what. Those to whom the Treasury Board is going to delegate certain responsibilities expect measurements back to determine whether or not the delegated activities are in fact happening the way they were intended to. I think it is valuable, but to measure it and to say this is worth \$100 million, or \$5 million, or 25,000 hours of effort, I do not think we can do it. I think we would be chasing rainbows to try.

On the other hand, I do think you can measure the effectiveness of departments through evaluations of their activities. We can certainly put in performance indicators of what is happening in terms of efficiency. I think there are processes to measure or encourage due regard to economy. There are real opportunities here in this process if it is carried out as it is intended on paper.

Mr. Hovdebo: Is it possible that techniques such as zero-based budgeting or just automatic down-sizing every so often would not have the same impact?

Mr. Dye: Zero-based budgeting has had a chequered career and has not been adopted as the answer to controlling your costs. The government has a process of A-base reviews. It is not a zero-based budget thing, but it is helpful. When the evaluations start coming off the line more frequently and if they are courageous, given that most of these things are exposed to access to information, they will be helpful.

• 1045

Mr. Redway: That is the opposite of crude, is it, Mr. Dye, courageous?

Mr. Dye: I think access to information is the kind of policy a democratic country wants to have, but it has on

[Traduction]

demande simplement de comparaître devant le Conseil du Trésor une fois par an pour vérifier si ses activités ont été conformes au protocole d'entente. C'est une mesure.

Évidemment, nous ne supprimerons jamais toutes les demandes au Conseil du Trésor. Comme je l'ai déjà dit, mardi je crois, il s'agit de maintenir un certain équilibre entre la délégation de pouvoir et le maintien d'un certain contrôle et d'une certaine équité. Il y en aura toujours, mais je suis sûr que nous réussirons à diminuer leur nombre.

Mr. Hovdebo: Une dernière question. Monsieur Dye, vous qui êtes le technocrate qui lance toute la procédure d'évaluation, qui la vérifie j'imagine, ou qui surveille dans une certaine mesure le déroulement de cette évaluation, comment déterminez-vous si elle est rentable?

Mr. Dye: Je ne sais pas si l'on peut mesurer dans quelle mesure le gouvernement devrait adopter l'APRM. Je ne sais pas s'il est possible de mesurer la politique elle-même. Il y a des choses qu'on peut mesurer, et d'autres non. D'après ma propre intuition et mon expérience, je pense que c'est un dispositif pratique lorsqu'il s'agit de déterminer les responsabilités de chacun. Ceux à qui le Conseil du trésor a délégué certaines responsabilités s'attendent en échange à se qu'on procède à certaines mesures pour savoir si ces activités déléguées se déroulent conformément aux prévisions. Je pense que c'est valable, mais je doute en revanche qu'il soit possible de chiffrer cela à 100 millions, ou à 5 millions de dollars, ou à 25,000 heures de travail par exemple. Je pense que ce serait assez chimérique.

En revanche, je suis convaincu qu'on peut mesurer l'efficacité des ministères grâce à une évaluation de leurs activités. Nous pouvons utiliser des indices de rendement pour mesurer cette efficacité. Il y a des procédures de mesure et des procédures permettant d'insister sur l'économie. Si la procédure est appliquée comme on le prévoit sur papier, elle a un potentiel réel.

Mr. Hovdebo: Est-ce que des techniques comme le budget base-zéro ou une réduction automatique à intervalles réguliers n'auraient pas le même résultat?

Mr. Dye: Le budget base-zéro n'a pas toujours été la panacée, et il n'a pas été adopté comme réponse au problème de contrôle des coûts. Le gouvernement a une procédure d'examen base-A. Ce n'est pas le budget base-zéro, mais c'est utile. Quand on va commencer à sortir des évaluations plus fréquentes, si elles sont courageuses, étant donné qu'une grande partie de tout cela tombe sous le coup des dispositions d'accès à l'information, elles vont être utiles.

Mr. Redway: C'est le contraire de rustique, monsieur Dye, courageux?

Mr. Dye: Je pense que l'accès à l'information est le genre de politique que souhaite un pays démocratique,

[Text]

the other side of it certain behavioural impacts as to how much you put on paper.

The Chairman: This talk that we have been having this morning about down-sizing—and of course yesterday's budget also includes an announcement of a further \$300-million cut—I think really points up the need even more for good information about programs and costs, because in the absence of good information there must be a tendency to cut across the board, which may really mean penalizing the good manager who is running an operation where there really is no slack, and therefore putting additional pressure on staff who are already working right up to capacity.

Are you satisfied that your evaluation measures are such that when it is necessary to down-size you are able to go for an area where clearly there is a little slack, and that you are not really reduced to making an across-the-board cut, which may mean unfairness for those who really are working already as hard as they can, who are being asked to do the impossible?

Mr. Macdonald: It is difficult to generalize. You have stated a general impression that most people share, that across-the-board cuts tend to punish the efficient more than the people who are relatively inefficient. My own personal impression is that after two or three years of that you get to the point where you simply cannot do it anymore. People say enough, basic levels of service are being threatened, and indeed when the down-sizing initiative was first announced there were a number of caveats that said one must protect and maintain essential health, safety and service to the public, and a number of other areas like that.

In terms of the information we attempt to ensure that departments have, recognizing this is a departmental management decision, the results of internal audits on the efficiency of particular operations is a timely and always useful source of management information as to how efficient these particular organizations are.

Program evaluations provide a base of information to management as to how well the programs are working, and so when you do get into issues of who is more efficient, who is less efficient, how well are the various programs working, we hope the various policies we have put out over the years do in fact provide management with some of the information they need to make a more articulate and perhaps a more directed decision than an across-the-board cut.

I cannot guarantee that every decision taken in every department follows that, but certainly the opportunity is there for departmental management to avail themselves of the information we have tried to ensure is present, and to the extent it is not, I suspect a prudent deputy would ensure the information is there the next time he or she needs to make a decision of that type.

[Translation]

mais que cela entraîne en revanche certaines répercussions au niveau des attitudes, de la quantité de choses que l'on veut mettre sur papier..

La présidente: Je pense que notre conversation ce matin sur la réduction des dépenses, et le fait que le budget d'hier comportait l'annonce d'une coupure supplémentaire de 300 millions de dollars, montrent clairement à quel point il est important d'avoir encore plus de bonnes informations sur les programmes et les coûts, faute de quoi on a tendance à sabrer à tort et à travers, ce qui fait que l'on peut très bien pénaliser un bon gestionnaire qui mène parfaitement sa barque, et accroître les pressions sur un personnel qui fonctionne déjà à plein rendement.

Êtes-vous convaincu que vos mesures d'évaluation sont telles que lorsqu'il sera nécessaire de faire des coupures vous pourrez isoler les secteurs où il y a un certain laissez-aller, et que vous ne serez pas obligés de sabrer sur toute la ligne, ce qui entraînerait une certaine injustice pour ceux qui travaillent déjà de toute leur force et à qui on demande l'impossible?

M. Macdonald: Il est difficile de généraliser. Vous formulez une impression générale très répandue, à savoir que les coupures d'ensemble ont tendance à punir plus les gens efficaces que ceux qui sont relativement inefficaces. Personnellement, j'ai l'impression qu'au bout de deux ou trois années, on est tout simplement bloqué. Les gens crient grâce, disent que ce sont vraiment les services élémentaires qui sont menacés, et effectivement, quand on a annoncé l'initiative de réduction des dépenses, on a formulé un certain nombre de mises en garde en disant qu'il fallait protéger et maintenir les services essentiels de santé, la sécurité et le service au public, et un certain nombre d'autres services analogues.

Pour ce qui est des informations que nous essayons de communiquer au ministère, en sachant qu'il s'agit d'une décision de la direction ministérielle, les résultats des vérifications internes sur l'efficacité de telle ou telle activités sont toujours une source opportune et utile d'information pour la direction sur l'efficacité de ces organisations.

Les évaluations de programmes constituent une base d'information permettant à la direction de savoir dans quelle mesure les programmes fonctionnent correctement, de sorte que lorsqu'il s'agit de déterminer qui est plus ou moins efficace, nous espérons que les politiques que nous avons mises en place au fil des années permettent effectivement à la direction de prendre plus en connaissance de cause des décisions rationnelles et plus sélectives, plutôt que de faire des coupures générales.

Je ne peux pas vous garantir que c'est le cas pour toutes les décisions prises dans tous les ministères, mais la direction peut au moins se servir des informations que nous avons essayé de lui fournir, et dans la mesure où ces informations ne sont pas disponibles, je pense qu'un sous-ministre prudent aurait à cœur de veiller à ce qu'elles soient disponibles la fois suivante pour l'aider à prendre une décision analogue.

[Texte]

The Chairman: Mr. Dye, would you care to comment?

Mr. Dye: I was intrigued by the need for information, because the tradition across the government has been to go for these massive systems that take many, many years to install, at expenditures much higher than originally predicted, and when they finally get on they do not meet the needs of the new set of managers three times removed, and so I do not know that deputies are in a position to get the information they require next time round, if they move to achieve it—which I think is probably a good thing, I am not saying do not do it.

The history is that the massive approaches to trying to improve things do not work very well. You have that situation, for example, we were talking about—income security getting better information and reducing the costs of registering an address from 18 or 19 days to a matter of minutes. Good stuff.

• 1050

However, I would hope when they go for adjustments like that and obvious efficiencies that are possible in that particular system, which is archaic, 20 years old plus, and real opportunities, they will approach these things on the “chewable chunk” basis, so they can be done and we will avoid this rather sad story across many of the government installations of deputies saying, I need this new kind of information, or, I want to achieve this efficiency, going for a huge system, which when installed turns out to be a very costly exercise that is not effective. I do not want to suggest the deputies should not seek new information, but I hope the kind of things they are going for and the efficiencies they are trying to achieve will be done on a basis that is doable and cost effective.

The Chairman: In line with that, may I come back to a number of the recommendations in your report, Mr. Dye, which I think were directly related to what you have just said. Paragraph 4.162 says departments should adopt appropriate systems development management processes and enforce them rigorously. Is that what you are saying now, that the choice of these systems has not always been appropriate?

Mr. Dye: Yes, Madam Chair, I think the choice of large systems... the approaches have in most cases have not been appropriate, have not worked, and they have been costly—extremely costly, if not wasteful.

The Chairman: Then again in paragraph 4.163 you say systems development should be pursued through relatively small project stages, with short timeframes, clearly defined objectives, and detailed budgets. In 4.164

[Traduction]

La présidente: Monsieur Dye, vous avez un commentaire?

M. Dye: J'ai été intrigué par le besoin d'information, car traditionnellement au gouvernement on a eu tendance à opter pour des dispositifs massifs dont la mise en place prend des années et des années, avec des dépenses qui dépassent de loin les plafonds prévus au départ, après quoi en fin de compte ils ne répondent plus aux exigences des nouveaux dirigeants qui n'ont aucune idée de la question, et je pense donc que les personnes auxquelles sont déléguées les responsabilités peuvent difficilement obtenir les informations voulues pour la fois suivante, si elles essaient, ce qui est d'ailleurs une excellente chose, je n'ai rien contre cela.

Historiquement, on constate que les entreprises de grande envergure pour améliorer la situation ne sont pas des réussites. Il y a par exemple la situation dont nous parlions, l'amélioration des informations pour la sécurité du revenu et la baisse du coût de l'enregistrement d'une adresse, avec un temps de traitement passant de 18 à 19 jours à quelques minutes seulement. Excellent.

Toutefois, j'espère que quand on va faire ce genre de rectifications, pour corriger des lacunes manifestes qui peuvent se présenter dans ce dispositif archaïque, datant de 20 ans et plus, et exploiter les possibilités réelles, on le fera avec un certain sens de la mesure, de façon à éviter une regrettable situation où des sous-ministres seraient installés dans les services gouvernementaux et décrèteraient qu'ils veulent tel ou tel type d'information, qu'ils veulent obtenir tel ou tel degré d'efficacité, qu'ils veulent mettre en place un énorme dispositif, après quoi on s'apercevrait que toute cette ruineuse entreprise n'a servi à rien. Je ne veux pas dire que les gens à qui on confie les responsabilités ne doivent pas chercher à avoir de nouvelles informations, mais j'espère que les améliorations qu'ils chercheront à obtenir seront à la fois réalistes et rentables.

La présidente: À ce sujet, j'aimerais revenir sur quelques-unes des recommandations de votre rapport, monsieur Dye, qui touchent directement à ce que vous venez de dire. Au paragraphe 4.162, vous dites que les ministères devraient se doter de méthodes rigoureuses de gestion pour la mise au point de nouveaux systèmes et en imposer l'utilisation. Ce que vous dites actuellement, c'est que le choix de ces systèmes n'a pas toujours été pertinent?

M. Dye: Oui, madame la présidente. Je pense que le choix de système de grande envergure... En général la méthode suivie n'a pas été satisfaisante, ces systèmes n'ont pas marché et ont coûté très cher, ils ont représenté un véritable gaspillage quelques fois.

La présidente: Ensuite, au paragraphe 4.163, vous dites qu'il faudrait, pour la mise au point des nouveaux systèmes, procéder par étapes relativement modestes, d'une courte durée, en fonction d'objectifs précis et après

[Text]

you say all systems development costs should be recorded and compared with systems development budgets on a year-to-date and cumulative basis to provide an accurate record of total costs. Then again in 4.165 you say departments should use appropriate project management techniques to monitor developments and track benefits on a regular basis.

Would those be the crucial recommendations from this chapter, Mr. Dye, or do you want to direct us to another one as well?

Mr. Dye: Madam Chair, that whole set of recommendations deals with management information, and given the analysis we have made of these attempts at improving management information and attempts at improving processing—and largely they have not worked well—we think that set of recommendations will be useful for government to go forward with on changes that are needed. There is a lot of opportunity for improved automation, improved efficiencies in personnel, that will contribute to the government's desire to have fewer staff people on the government payrolls. That opportunity is, I think, present through a high-tech approach to management.

The Chairman: Mr. Veilleux, implementing these recommendations: where would the key responsibility for that lie, with you, with the Comptroller General, or elsewhere?

Mr. Veilleux: I think it would be fair to say it would lie with both organizations reporting to the President of Treasury Board. We always pay a great deal of attention to what the Auditor General has to recommend. As I said earlier, I think on Tuesday morning, we share the general thrust of his report.

About quality of information, I think we share the view that we have to strive for a better quality of information. This is not to say we have no information. I am worried that in the discussion I have just heard in the past 10 minutes there may be an implication that there is an absolute lack of information out there. This is not the case.

Mr. Redway: You have crude information.

Mr. Veilleux: We have more than that. We have a great deal of information. We can get better information, there is no doubt about that. We will always be in a position to get better information. We will never get the ideal information.

One concern I have as a deputy minister is how to organize that information so I can absorb it all. There is just too much. At times I get overloaded with information. And I think this is the situation for all

[Translation]

avoir établi des budgets détaillés. Au 4.164, vous dites que tous les coûts engagés pour la mise au point de nouveaux systèmes devrait être comptabilisés et contrôlés, période par période et sur une base cumulative, par comparaison au budget prévu pour ces travaux afin que l'on puisse disposer d'une description précise de l'ensemble des coûts. Ensuite, au 4.165, vous dites que les ministères devraient utiliser des techniques valables de gestion de projets afin de suivre l'évolution des travaux et d'établir à intervalle régulier les avantages qui en découlent.

Est-ce que ce sont les recommandations cruciales de ce chapitre, monsieur Dye, ou en avez-vous d'autres à ajouter?

M. Dye: Madame la présidente, cet ensemble de recommandations porte sur l'information des gestionnaires, et compte tenu de l'analyse que nous avons faite de ces tentatives d'amélioration de l'information des gestionnaires et des tentatives d'amélioration du traitement, tentatives qui dans l'ensemble n'ont pas été très fructueuses, nous estimons que cet ensemble de recommandations permettra au gouvernement de procéder aux modifications voulues. Il y a beaucoup à faire en matière d'amélioration de l'automatisation, de l'efficacité du personnel, pour répondre au désir du gouvernement de réduire l'effectif. Je pense qu'on peut le faire en mettant à la disposition des cadres une technologie de pointe.

La présidente: Monsieur Veilleux, qui sera le principal responsable de l'application de ces recommandations: vous, le contrôleur général ou quelqu'un d'autre?

M. Veilleux: Disons honnêtement que ce serait les deux organisations relevant de l'autorité du président du Conseil du Trésor. Nous accordons toujours beaucoup d'attention aux recommandations du vérificateur général. Comme je l'ai déjà dit mardi matin, je crois, nous sommes d'accord dans les grandes lignes avec son rapport.

Pour ce qui est de la qualité de l'information, je crois que nous convenons effectivement qu'il faut améliorer cette qualité. Cela ne veut pas dire que nous n'avons strictement aucune information. Je trouve assez regrettable qu'au cours des dix dernières minutes on ait laissé entendre que nous étions complètement coupés de toute information, car ce n'est pas le cas.

M. Redway: Vous avez des informations plutôt grossières.

M. Veilleux: Plus que cela. Nous avons énormément d'information. Nous pouvons certainement faire mieux. Nous pouvons certainement obtenir de meilleures informations. Ce sera toujours le cas. Nous ne pourrions jamais disposer d'information idéale.

Mon problème en tant que sous-ministre, c'est d'organiser cette information de façon à pouvoir l'absorber en totalité. Il y en a tout simplement trop. Parfois, je suis littéralement noyé sous ces informations.

[Texte]

managers, whether they are in the private or the public sector.

The Auditor General is urging us to consider approaching information management technology by computers in a more rational way. He says the history of that file is not one that should be talked about very much; it has been a disaster. I think that is probably the case. It has been the case. I would say in the past couple of years it has been much better. We have put in place a process for approval in the Treasury Board, which is where it comes from, that is much tighter and follows almost exactly the same process we have put in place for major capital projects. Therefore, it is monitored much more closely.

• 1055

I should also add that the history in the sector of computer technology is not one where the public sector, the federal government, has a monopoly over disasters. This has been the history in both the private and the public sectors. A recent study by Peat, Marwick says that in the private sector, 25% of large system development programs are abandoned before completion, 60% incur significant time and cost overruns, and less than 1% finish on time, within budget and fulfil user expectation and so on.

We are all learning. This is new. The technology advances very fast. We are putting in place a better system. The notion of putting it in chewable chunks, as the Auditor General states, is very much a concept we agree with. My colleague Allan Darling was speaking to the issue with respect to income security a few minutes ago.

Mr. Dye: Madam Chair, we had objectives for these meetings and they are being met. I think the series your committee wants to pursue is very much in line with the big investment my office has made in this whole process of the financial management control study. I appreciate the committee's interest in pursuing it on a departmental basis and then wrapping up. I am very pleased to see the committee take an interest in this particular effort. I think it will be fruitful.

Mr. Macdonald: I would just like to assure the committee, Madam Chair, that any of the challenges the Auditor General has addressed will be incorporated in our ongoing activities. We take some satisfaction in having gotten through the peak of financial control but there is a distant mountain out there called financial management, which is much higher and much more elusive.

We will strive to attempt to respond to many of the concerns expressed through a variety of mechanisms. As was indicated at the earlier meeting, it will be a long process. You will undoubtedly be getting progress reports from us from time to time on annual situations such as this. I am confident we can and will make progress in the area.

[Traduction]

Je crois que c'est la même chose pour tous les gestionnaires, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Le vérificateur général nous invite à envisager d'aborder de façon plus rationnelle la technologie de la gestion des informations par ordinateur. Selon lui, il vaut mieux parler le moins possible de ce dossier qui a été un désastre. Je pense que c'est probablement vrai. Sans doute. Disons que depuis deux ans la situation s'est nettement améliorée. Nous avons mis en place une procédure d'approbation au Conseil du Trésor beaucoup plus rigoureuse et presque identique aux procédures que nous avons adoptées pour les grands projets d'investissement. Il y a donc un contrôle beaucoup plus rigoureux.

Je précise que le secteur public et le gouvernement fédéral n'ont pas le monopole des désastres dans le domaine de la technologie informatique. Il y en a autant sur le compte du secteur privé. Selon une récente étude de Peat, Marwick, dans le secteur privé, 25 p. 100 des grands programmes de mise au point de système sont abandonnés avant de parvenir à leur terme, 60 p. 100 entraîne d'importants dépassements de temps et de coûts, et moins de 1 p. 100 sont terminés à temps, respectent le budget prévu et répondent aux attentes de l'utilisateur etc.

Nous apprenons tous. Il s'agit de quelque chose de nouveau. La technologie progresse très vite. Nous mettons actuellement en place un meilleur dispositif. Le vérificateur général a tout à fait raison de dire que nous devons modérer nos ambitions. Mon collègue Allan Darling en parlait il y a quelques instants à propos de la sécurité du revenu.

M. Dye: Madame la présidente, nous avions des objectifs pour ces réunions et nous les respectons. Je pense que ceux de votre comité sont tout à fait conformes au vaste investissement réalisé par mon bureau dans toute cette procédure d'étude du contrôle de la gestion financière. Je suis heureux de voir que le comité veut poursuivre cela au niveau ministériel et faire une synthèse. Je suis heureux que le comité s'intéresse à cet effort, et je crois que ce sera utile.

M. Macdonald: Je tiens à dire à votre comité, madame la présidente, que tous les défis mentionnés par le vérificateur général seront relevés dans nos activités courantes. Nous sommes fiers d'avoir franchi le pic du contrôle financier, mais il y a plus loin une montagne appelée la gestion financière, une montagne beaucoup plus haute et plus difficile à atteindre.

Nous allons nous efforcer de répondre aux préoccupations qui ont été formulées de diverses façons. Comme on l'a dit lors de la précédente réunion, cela prendra du temps. Nous vous tiendrons certainement au courant de l'évolution de situations annuelles comme celle-ci. Je suis convaincu que nous pouvons progresser et que nous progresserons.

[Text]

Mr. Veilleux: Just to echo comments that have been made, Madam Chair, I just extend to you, and through you to the members of the committee, our thanks for appearing here.

The Chairman: Thank you. As you know the plan is for us to see six other departments. Following those hearings we would like to meet again with you. Thank you for your appearance today and last week, and for your patience in answering the questions.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

M. Veilleux: Moi aussi, madame la présidente, je voudrais vous remercier, ainsi que les membres du comité.

La présidente: Merci. Comme vous le savez, nous devons rencontrer les représentants de six autres ministères. Ensuite, nous aimerions vous retrouver de nouveau. Merci d'être venus aujourd'hui et la semaine dernière, et merci de la patience avec laquelle vous avez répondu à nos questions.

La séance est levée.



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

WITNESSES

Thursday, February 11, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Treasury Board Secretariat:

Gérard Veilleux, Secretary of the Treasury Board;

Allan J. Darling, Deputy Secretary, Program Branch.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

J.A. Macdonald, Acting Comptroller General.

TÉMOINS

Le jeudi 11 février 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

Gérard Veilleux, secrétaire du Conseil du Trésor;

Allan J. Darling, sous-secrétaire, Direction des programmes.

Du Bureau du Contrôleur général du Canada:

J.A. Macdonald, Contrôleur général par intérim.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 32

Tuesday, March 1, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 32

Le mardi 1^{er} mars 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 11,
Department of Supply and Services

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
11, Le ministère des Approvisionnements et
Services

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 1, 1988

(51)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:34 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aileen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson and Tony Roman.

Acting Members present: Bob Hicks for Marcel R. Tremblay; Simon de Jong for Stan Hovdebo.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Supply and Services:* Georgina Wyman, Deputy Minister; Alan Ross, Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector; Stan Whitely, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector; G.J. Hunter, Director General, National Operations and Sector Support Directorate; and A. Hurd, Acting Director General, Information Systems Directorate.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee commenced consideration of Chapter 11, Department of Supply and Services.

The Chairman made a statement.

The opening statements of the witnesses were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

At 11:06 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBALLE MARDI 1^{er} MARS 1988

(51)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 34 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aileen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson et Tony Roman.

Membres suppléants présents: Bob Hicks remplace Marcel R. Tremblay; Simon de Jong remplace Stan Hovdebo.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada. *Du ministère des Approvisionnements et Services:* Georgina Wyman, sous-ministre; Alan Ross, sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion; Stan Whitely, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration; G.J. Hunter, directeur général, Direction générale des opérations nationales et du soutien au secteur; et A. Hurd, directeur général intérimaire, Direction générale des systèmes d'information.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1988, lequel rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f du Règlement.

Le Comité entreprend l'examen du Chapitre 11, Le ministère des Approvisionnements et Services.

La présidente fait une déclaration.

Les déclarations préliminaires des témoins sont considérées comme lues.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 06, le Comité ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Tuesday, March 1, 1988

• 0933

The Chairman: Order, please. Before I invite the witnesses to comment, I would just like to remind those present of the focus of today's meeting. The Public Accounts Committee has already met with the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General on the matter of financial management and control. As the Auditor General has pointed out in his report, financial controls have greatly improved overall, but there are still major weaknesses in financial management in departments all across government. So today the Public Accounts Committee would like to focus its discussions on the Auditor General's concerns with respect to the weaknesses in financial management in the Department of Supply and Services. We will be seeing other departments in this series of meetings, with the same focus.

Today we would like to discuss the whole question of product costs of departmental services, such as public service pay and compensation, the need for complete and timely cost information for management and for Parliament, and the need for good internal challenge mechanisms within the department to assess and evaluate programs, processes, and systems. In that regard, the committee will want to see what progress and action have been taken by the department to improve its automation systems, to maintain the quality of its products and at the same time to improve the productivity and the efficiency of its operations. We will also be looking for areas where cost savings can be achieved.

• 0935

Opening statements have been received from the Auditor General and from the Department of Supply and Services and will be taken as read.

Statement by Kenneth M. Dye (F.C.A. Auditor General of Canada): In carrying out the comprehensive audit of the Department of Supply and Services reported on in Chapter 11 of my annual Report to Parliament, my staff received the full co-operation of the officials of the department.

The DSS audit was designed to support the objectives of the Financial Management and Control Study. Specifically, the audit evaluated financial and operational management controls over the delivery of common

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mardi 1^{er} mars 1988

La présidente: La séance est ouverte. Je vais inviter les témoins à prendre la parole, mais j'aimerais auparavant rappeler l'objectif de la séance de ce jour. Le Comité permanent des comptes publics s'est déjà entretenu avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et avec le Bureau du contrôleur général sur la question de la gestion et du contrôle financiers. Comme le fait remarquer le vérificateur général dans son rapport, on constate dans l'ensemble une amélioration très nette des contrôles financiers, mais il n'en reste pas moins que subsistent ça et là, dans les divers ministères, certains points faibles qui sont inquiétants. Le Comité permanent des comptes publics voudrait donc se pencher aujourd'hui sur les imperfections de la gestion financière du ministère des Approvisionnements et Services, imperfections qui ont été relevées par le vérificateur général dans son rapport. Le ministère des Approvisionnements et Services n'est que le premier d'une série de ministères que nous convoquerons dans la même intention.

Nous aimerions discuter aujourd'hui des coûts des services du ministère, en particulier le système de rémunération et de paie de la Fonction publique, la nécessité pour les gestionnaires et le Parlement de recevoir, en temps opportun, une information complète sur les coûts ainsi que la nécessité, au sein du ministère, de solides mécanismes internes de remise en question permettant d'évaluer les programmes, processus et systèmes. Le Comité souhaite, à cet égard, constater quels sont les progrès et les mesures prises par le ministère en vue d'améliorer son système d'automatisation, de maintenir la qualité de ses produits tout en améliorant la productivité et l'efficacité de ses opérations. Nous nous efforçons également de déterminer dans quels domaines des économies peuvent être réalisées.

Le Vérificateur général et le ministère des Approvisionnements et des Services nous ont remis leurs déclarations d'ouverture qui seront consignées au compte rendu des travaux du Comité.

Commentaire d'introduction de Kenneth M. Dye (F.C.A., Vérificateur général du Canada): Je tiens tout d'abord à faire remarquer que mes vérificateurs ont reçu l'entière collaboration du personnel du ministère des Approvisionnements et Services, lors de la vérification intégrée de ce ministère, (chapitre 11 de mon Rapport annuel de 1987).

La vérification du MAS a été conçue de façon à tenir compte des objectifs de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers. Dans cette optique, elle a permis d'évaluer les mécanismes de contrôle de gestion, tant sur

[Texte]

computer information products and services provided by DSS to departments and agencies of the Government of Canada.

We found that the basic financial controls to safeguard and control resources were sound. The financial management controls that ensure that resources are managed economically and efficiently were, however, weak.

Weaknesses in financial management controls have important financial impacts. For instance, our comparison of the cost of Public Service Pay and Superannuation products with the product costs of two provincial governments demonstrated major differences. We estimate that the combined annual cost gap for these two products is in the order of \$46 million. More specifically, DSS spends \$173 annually to service each employee payroll account while the two provincial governments reviewed spend \$71 and \$53 respectively. The federal Public Service Pay product is two and one half to three times more expensive than that of the provincial governments reviewed.

We recognize that this cost gap will not be fully eliminated by the federal government because certain environmental factors peculiar to it contribute to federal product costs. Estimates of the cost resulting from these factors are not available, but we believe that the fundamental cause of the cost gap is that DSS has not fully exploited the benefits available from automation.

DSS has reported that it plans to develop and implement a new Public Service Compensation System aimed at reducing its product cost. This system will require a number of years to develop and implement. In the interim period we believe that DSS can take further action to improve productivity in its clerical operations, especially in the regional District Services Offices network.

Our review of selected major computer system development projects indicated that the computer system development experience at DSS has not been consistently successful. Although there have been improvements in recent years, systems development projects have not always fulfilled their objectives and have not always been completed on time. Inconsistent systems development performance has certainly contributed to higher than necessary DSS product costs.

Sound financial management requires reliable and timely cost and productivity information to plan and control operations. We found that the Department did not

[Traduction]

le plan opérationnel que financier, relatifs à la prestation, aux ministères et organismes du gouvernement du Canada, de produits et services communs automatisés en matière d'information.

Nous avons constaté que le MAS exerce de solides contrôles financiers de base pour assurer la protection et le contrôle de ses ressources. Il en va autrement, toutefois, des contrôles de gestion financière qui permettent d'assurer la gestion économique et efficace des ressources. Les contrôles étaient plutôt faibles.

Les lacunes décelées en ce qui concerne les contrôles de gestion financière ont d'importantes répercussions au plan financier. Ainsi, par exemple, lorsque nous avons comparé le coût du service de paye et du service de pension de retraite de la fonction publique avec les coûts engagés par deux gouvernements provinciaux, nous avons constaté des écarts importants. Nous estimons que l'écart de coûts annuels combinés, pour ce qui est de ces deux produits, est de l'ordre de 46 millions de dollars. Plus précisément, le MAS consacre chaque année la somme de 173\$ pour le traitement du compte de paye de chacun des fonctionnaires fédéraux, alors que les deux gouvernements provinciaux examinés consacrent respectivement 71\$ et 53\$ à ces mêmes comptes. Le service de paye de la fonction publique coûte donc entre deux fois et demi à trois fois plus cher au gouvernement du Canada que le même service au sein de ces deux gouvernements provinciaux.

Nous convenons que le gouvernement fédéral ne parviendra pas à éliminer complètement cet écart en raison de certains facteurs, qui lui sont propres, et qui contribuent à faire augmenter le coût de ses produits. Nous ne disposons pas d'estimation du coût qui découle de ces divers facteurs, mais nous croyons que la raison principale de cet écart de coûts réside dans le fait que le MAS n'exploite pas au maximum les avantages qu'offre l'automatisation.

Le MAS a indiqué qu'il compte élaborer et mettre en oeuvre un nouveau système de rémunération de la fonction publique dans le but de réduire le coût de ses produits. Son élaboration et sa mise en oeuvre devraient s'étaler sur plusieurs années. Entre temps, nous sommes d'avis que le MAS pourrait prendre d'autres mesures en vue d'accroître la productivité de ses opérations d'écriture, principalement en ce qui concerne le réseau de bureaux de district des Services.

Notre examen d'une sélection de grands projets de développement de systèmes informatiques a démontré que le MAS a eu, à cet égard, un succès mitigé. Bien que des améliorations aient été apportées ces dernières années, les projets de développement de systèmes informatiques n'ont pas toujours atteint leurs objectifs et n'ont pas toujours été réalisés dans les délais prescrits. Cette situation a certainement contribué à faire hausser inutilement le coût des produits du MAS.

Pour assurer une saine gestion financière, il faut disposer de données fiables et opportunes sur les coûts et la productivité, afin de planifier et de contrôler les

[Text]

have adequate and comprehensive cost accounting and performance measurement systems to manage its operations with due regard for economy and efficiency. In addition, the information made available to the central agencies through Part III of the Estimates is not adequate to provide a clear picture of the nature and costs of the products or services provided by DSS.

In recent years, management has reduced the person-year budget for the Department by 800 and has converted to a common computer technology. It has also implemented new policies and is developing a number of initiatives, all of which should contribute to lower product costs in the future. There remains a major challenge for management to improve productivity further while maintaining the current product quality.

DSS officials may wish to indicate to your Committee the progress they have made to date and details of their plans for further initiatives, particularly in the following areas:

1. the timetable for and the expected product cost reductions resulting from the development and implementation of a new Public Service Compensation System;
2. the development of plans to improve productivity in its clerical operations pending the introduction of the new automated systems; and
3. the development and implementation of the proposed new corporate cost accounting system and the proposed new regional operations management information systems.

Statement by Ms Georgina Wyman (Deputy Minister of Supply and Services): Madam Chair, my senior management and I found this year's Auditor General's Report to be very helpful indeed. In many ways, it served to confirm some of the areas for improvement that we had identified within the Department, and were beginning to address. Later, I will describe some of the actions we are undertaking in order to improve our performance.

However, notwithstanding our general endorsement of the report, we feel that it does not fully take into account the complexity of our operations and the unique services we must provide. In addition, it is our feeling that the report does not adequately reflect the emphasis that we place on maintaining a balance between the optimum productivity level and that of service to Canadians on behalf of our client departments.

EXTERNAL PRODUCT COST COMPARISON

While it is fair to assume, as stated by the Auditor General, that "product costs should compare favourably

[Translation]

opérations. Nous avons constaté que le MAS ne dispose pas de systèmes appropriés et complets de comptabilité de prix de revient et de mesure du rendement, qui lui permettraient de gérer ses opérations avec un juste souci de l'économie et de l'efficacité. En outre, les données fournies aux organismes centraux par le biais de la partie III du Budget des dépenses ne sont pas suffisantes pour donner à ces derniers un aperçu clair et précis de la nature et des coûts des produits et services que fournit le MAS.

Ces dernières années, le MAS a réduit de 800 le nombre de ses années-personnes et adopté une technologie unique. Il a également instauré de nouvelles politiques et il est en voie de prendre un certain nombre de mesures destinées à réduire le coût de ses produits à l'avenir. Les gestionnaires doivent cependant relever un important défi: accroître la productivité encore davantage, tout en maintenant la qualité actuelle de ses produits.

Les fonctionnaires supérieurs du MAS voudraient peut-être communiquer à votre comité les progrès réalisés à ce jour, ainsi que les détails des plans ultérieurs, plus spécialement en ce qui a trait aux secteurs suivants:

1. l'échéancier établi pour l'élaboration et la mise en place d'un nouveau service de rémunération de la fonction publique ainsi que les économies escomptées;
2. l'élaboration de plan pour améliorer la productivité en ce qui a trait à ses opérations effectuées par les commis, en attendant l'instauration de systèmes automatisés;
3. l'élaboration et la mise en oeuvre du nouveau système de comptabilité de prix de revient du ministère et de nouveaux systèmes d'information de gestion sur les opérations régionales.

Déclaration préliminaire de Georgina Wyman (sous-ministre des Approvisionnements et Service): Madame la présidente, les cadres supérieurs du Ministère et moi-même avons trouvé très utile le rapport du vérificateur général de cette année. D'une certaine façon, il nous a permis de déterminer avec certitude les domaines au sein du Ministère qui ont besoin d'amélioration et que nous avions d'ailleurs déjà identifiés et commencé à corriger. Je décrirai plus tard certaines des activités que nous avons entreprises pour améliorer notre performance.

Cependant, en dépit de notre acceptation générale du rapport, nous estimons qu'il ne tient pas suffisamment compte de la complexité de nos opérations, ni de la nature unique des services que nous offrons. De plus, il nous semble que le rapport ne reflète pas adéquatement l'importance que nous accordons au maintien d'un équilibre entre le niveau optimal de productivité et le niveau optimal de services offerts aux Canadiens pour le compte de nos ministères clients.

COMPARAISON DES COÛTS DES PRODUITS D'ORGANISMES DE L'EXTÉRIEUR

Bien qu'il soit exact d'affirmer, comme le fait d'ailleurs le vérificateur général, que «le coût des produits fournis

[Texte]

with those of similar organizations", we do not feel that the pay and superannuation product comparison presented in the report was entirely appropriate.

Our two largest products, pay and superannuation, account for 35% of the total departmental expenditures examined within the scope of the auditor general's report. The sheer volume of these two products makes us the largest paymaster in the country.

By way of illustration, one of the provinces mentioned in the Auditor General's report has a payroll system that calculates pay for its employees on only two ways, while we calculate pay in eight different ways, ranging from weekly to monthly paid employees; only 12 collective agreements affect the provincial pay process while we administer 150 different collective agreements. Furthermore, the provincial pay system is operated centrally from one operational site while we operate nationally from 15 pay offices to support regional pay processing needs.

I believe our record is excellent in the area of pay and superannuation. Last year alone we issued 13 million cheques to an employee and pensioner population of 475,000 as compared to provincial population of 65,000 employees and pensioners. We agree that there is a significant opportunity for productivity improvement through the increased application of automation and technology to the compensation process. We know, however, that we cannot approach the unit cost described for the provincial governments because of the greater complexity of the federal government requirements.

SERVICE TO THE PUBLIC

The Canadian public and our client departments rely on the services we provide. Last year alone, we issued approximately 140 million cheques from 23 different cheque issue locations across the country. Circumstances beyond our control can test our ability to provide service. Some examples would include power outages, severe weather conditions which affect air or ground transportation, postal disruptions or computer failures. Regardless of the circumstances, our clients expect us to deliver and we do. We spend a great deal of time and energy ensuring that we have contingency plans which are ready to be implemented for virtually any possible situation.

Let me illustrate with an example: Last summer Edmonton was struck by severe storms on two successive

[Traduction]

par l'organisme doit se comparer avantageusement à celui de produits semblables fournis par des organismes similaires», nous estimons que la comparaison effectuée par le vérificateur général entre le coût des produits de la paie et de la pension de retraite n'est pas entièrement pertinente.

Les deux produits les plus importants du Ministère, soit les services de paie et de pensions de retraite, représentent 35 p. 100 des dépenses totales du Ministère visées par le rapport du vérificateur général. Étant donné le volume de chèques que nous émettons dans le cadre de ces deux systèmes, nous sommes l'un des plus grands trésoriers au pays.

Permettez-moi d'illustrer: l'une des provinces mentionnées dans le rapport du vérificateur général utilise un système de paie qui ne prévoit que deux façons de calculer la paie des employés, alors que nous la calculons de huit façons différentes, allant de la paie hebdomadaire à la paie mensuelle; seules douze conventions collectives influent sur le processus de paie provincial alors que nous devons tenir compte de 150 conventions collectives différentes. De plus, le système de paie provincial est géré à partir d'un unique bureau central alors que nous travaillons à l'échelle nationale à partir de 15 bureaux de paie, pour satisfaire aux besoins régionaux en matière de traitement de paie.

J'estime que notre performance est excellente dans le domaine de la paie et des pensions de retraite. Par exemple, l'année dernière nous avons émis 13 millions de chèques à 475,000 employés et retraités, alors que le nombre d'employés et de retraités de la province ne s'élève qu'à 65,000. Nous sommes d'accord qu'il serait possible d'améliorer la productivité en recourant davantage à l'automatisation et à la technologie dans le domaine des systèmes de rémunération. Cependant, nous sommes convaincus que nous ne pouvons atteindre le même coût unitaire que les gouvernements provinciaux en raison de la plus grande complexité des besoins du gouvernement fédéral.

SERVICE AU PUBLIC

Le public canadien ainsi que nos ministères clients dépendent des services que nous offrons. Par exemple, l'année dernière nous avons émis environ 140 millions de chèques à partir de 31 bureaux différents répartis au Canada. Or, nous sommes parfois victimes de circonstances que nous ne pouvons contrôler et qui mettent à épreuve notre capacité en matière de prestation de services. Les pannes d'électricité, les intempéries qui influent sur le transport aérien et terrestre, les interruptions du service postal et les pannes d'ordinateurs constituent autant d'exemples de ce genre de circonstances. Mais nos clients s'attendent à ce que nous leur livrions des services en tout temps, et nous le faisons. Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie à dresser des plans d'urgence, pouvant être mis en application dans n'importe quelle situation qui se présenterait.

Permettez-moi, je vous prie, d'illustrer mes propos par un exemple: l'été dernier, lors des fortes tempêtes qui se

[Text]

days, damaging and shutting down the computer used to process government cheques for locations in the Northwest Territories, the Yukon, Banff and Revelstoke, British Columbia. Our employees, using back-up systems and working around the clock, ensured that all cheques were delivered on time, to even the most remote locations.

MANAGEMENT INFORMATION AND CONTROL

This year's report comments extensively on the lack of accurate and timely cost and performance information which would permit productivity comparisons within the department. We agree with this observation and in fact we were in the process of addressing this problem at the time of the audit. We did, however, provide the audit team with the best productivity information that we had available at that time, which included appropriate qualifying statements (i.e., lack of consistency and accuracy of the data). The information that was provided from available sources forms the basis of the comparisons illustrated on Exhibits 11.3, 11.4 and 11.5 in the report. It is based on this information that the Auditor General concludes in section 11.290 that a potential exists for a further 5 to 9 percent improvement in productivity.

While we agree that further productivity improvements can be made, we are not confident that the magnitude of these has been accurately assessed.

We remain committed to the objective of improving our efficiency while maintaining effective, reliable product delivery systems. There are a number of initiatives that have been undertaken or are underway to further this objective.

We have implemented Productivity Improvement Programs throughout the Department. This includes the creation of Resource Savings Initiatives Task Forces led by line managers to identify areas where productivity improvement opportunities exist.

We have developed and maintained a work force Adjustment Program. This ensures that the impact of reductions is managed in a way which deals effectively with employees' career interests. It also ensures optimum use of retraining and redeployment as a means of achieving reductions and ensuring the required skills are in place in our work force.

We have implemented a systems development methodology which provides for improved discipline in

[Translation]

sont abattues sur la ville d'Edmonton pendant deux jours consécutifs, l'ordinateur utilisé pour traiter les chèques du gouvernement destinés aux régions des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon, de Banff et de Revelstoke de la Colombie-Britannique a été endommagé et rendu inactif. Nos employés se sont servis de systèmes de reprise et ont travaillé jour et nuit pour faire en sorte que tous les chèques soient livrés à temps, même dans les régions les plus éloignées.

RENSEIGNEMENTS ET CONTRÔLE DE LA GESTION

Le rapport de cette année traite en détail du problème du manque de renseignements exacts et pertinents relatifs aux coûts et à la performance, renseignements qui permettraient d'établir des comparaisons de productivité au sein du Ministère. Nous sommes d'accord avec cette observation et, au moment de la vérification, nous avions d'ailleurs déjà pris des dispositions pour corriger ce problème. Nous avons, cependant, fourni à l'équipe de vérification les renseignements les plus pertinents dont nous disposions à l'époque sur notre productivité, y compris les mises en garde appropriées relatives au manque de rigueur et d'exactitude dans les données. Les comparaisons données aux pièces 11.3, 11.4 et 11.5 du rapport sont fondées sur les renseignements qui ont été fournis. C'est en fonction de ces renseignements que le Vérificateur général conclut au paragraphe 11.290 qu'il existe des possibilités d'améliorer encore la productivité de l'ordre de 5 à 9 p. 100.

Bien que nous convenions qu'il soit possible d'améliorer davantage la productivité, nous ne sommes pas convaincus que l'ampleur de cette amélioration puisse atteindre les chiffres avancés par le Vérificateur général.

Nous voulons fermement respecter l'engagement que nous avons pris d'améliorer l'efficacité du service tout en maintenant des systèmes efficaces et fiables de livraison des produits. En effet, de nombreux projets ont été amorcés ou sont actuellement en cours. Parmi ces projets, on compte:

La mise en application, au sein du Ministère, de programmes d'amélioration de la productivité. Cela comprend la création de Groupes de travail portant sur les projets d'économie des ressources et dirigés par les gestionnaires hiérarchiques. Ces groupes de travail ont pour objectif de déterminer les domaines dans lesquels il existe des possibilités d'amélioration de la productivité.

La création et le maintien du Programme de réaffectation des ressources humaines. Ce dernier fait en sorte que les réductions d'effectifs soient réalisées de façon à tenir compte des désirs des employés en matière d'orientation professionnelle. Ce programme permet également l'utilisation optimale du perfectionnement et des réaffectations comme moyen de réduire les effectifs et d'assurer la compétence et le savoir-faire des employés.

La mise en place de méthodes d'élaboration des systèmes qui assure une plus grande rigueur dans le

[Texte]

major computer application systems development projects.

We have developed, and are implementing on April 1, a Performance Measurement System in our Regional Operations Sector. This will provide for accurate and ongoing comparisons of productivity levels between our offices across the country.

We are implementing a new Corporate Cost Accounting System which will result in the ongoing provision of accurate product cost information. This will also allow for a more effective assessment of the cost effectiveness of all our operations.

We are working in partnership with Health and Welfare Canada, a major client department, on a proposed redevelopment of the income Security Program System. This approach to a major system redevelopment will ensure optimum compatibility of related efforts in the two departments concerned. This is just one example of how we are attempting to ensure users are appropriately involved in systems development initiatives of this nature.

We have developed an approach for the redevelopment and implementation of the Public Service Compensation System. This major undertaking will result in the greater use of technology aimed at improving and making more cost-effective the systems for delivery of the pay and pension products.

We have developed and implemented an improved planning system which includes the development of an Operational Services Strategic Plan. This has resulted in the development of improved, well defined strategies for all of the products we deliver.

Madam Chair, these are some of the major initiatives which Supply and Services Canada is undertaking to improve the level and quality of our performance.

We know we are operating in an environment where both human and financial resources require very careful management. We must continue to devote sufficient resources to maintaining the uninterrupted delivery of payments and services to the public we serve. We must also ensure we are allocating sufficient resources to the investment required to achieve improvements and we must do both in a way which is fair to our employees.

These are challenges which we in Supply and Services are committed to achieving in the best possible way.

The Chairman: May I ask if either Mrs. Wyman or Mr. Dye wishes to add anything before we begin? Mr. Dye.

[Traduction]

domaine des grands projets d'élaboration de systèmes relatifs aux applications des ordinateurs.

L'élaboration et la mise en place, prévue pour le 1^{er} avril, du Système de mesure du rendement au sein de notre Secteur des opérations régionales. Ce dernier nous permettra d'effectuer des comparaisons exactes et régulières entre les niveaux de productivité de nos divers bureaux partout au pays.

La mise en place d'un nouveau système de comptabilité analytique d'exploitation du Ministère qui mettra régulièrement à notre disposition des renseignements exacts relatifs aux coûts des produits. Ce système permettra également de procéder à une évaluation plus efficace du rapport coût/efficacité pour toutes nos opérations.

Nous travaillons de concert avec Santé et Bien-être social du Canada, un de nos principaux ministères clients, à une proposition de restructuration du Programme de sécurité du revenu. Cette façon d'aborder la restructuration d'un système clé permettra de coordonner le mieux possible les efforts dans les deux ministères en question. Cela constitue seulement un exemple de la façon dont nous tentons de faire participer les utilisateurs aux projets de ce genre dans le domaine de l'élaboration de systèmes.

L'élaboration d'une stratégie en matière de restructuration et de mise en application du Système de la rémunération de la Fonction publique. Cette importante entreprise permettra une utilisation accrue de la technologie visant à améliorer et à rendre plus rentables les systèmes d'émission des chèques de paie et de pensions de retraite.

L'élaboration et la mise en place d'un système de planification amélioré qui comprend l'élaboration d'un plan stratégique relatif aux services opérationnels. Cela a permis l'élaboration de stratégies améliorées et bien définies concernant à tous les produits que nous livrons.

Voilà, madame la présidente, certains des principaux projets entrepris par approvisionnements et Services Canada pour améliorer son rendement, à la fois sur le plan de la quantité et de la qualité.

Nous sommes conscients du fait que, dans la conjoncture actuelle, nous devons gérer prudemment les ressources humaines et financières. Nous devons continuer à prévoir suffisamment de ressources pour nous permettre d'émettre nos paiements et de fournir nos autres services au public, sans interruption. Nous devons également nous réserver suffisamment de ressources pour pouvoir réaliser des améliorations, et nous devons le faire d'une façon qui soit juste envers nos employés.

Voilà donc les défis qui se présentent au ministère des Approvisionnements et Services, et que nous nous engageons à relever le mieux possible.

La présidente: M^{me} Wyman ou M. Dye ont-ils quelque chose à ajouter avant que nous ne commençons à poser des questions? Monsieur Dye.

[Text]

Mr. Dye: Thank you, Madam Chair. I would like to introduce my colleagues at the table with us today. I have Ed Khalil, who is the principal responsible for this chapter; and beside Ed is Len McGimpsey, assistant auditor general, who has responsibility for this area, as well as others, within our office.

The Chairman: Thank you.

Ms Wyman: Madam Chairman, I would also like to introduce my colleagues at the table with me. I have with me Mr. Alan Ross, who is assistant deputy minister, management and operational services; and beside him is Mr. Stan Whiteley, who is assistant deputy minister, finance and administration.

Madam Chairman, if you might permit me just to emphasize a couple of the points that I made in my opening remarks that we tabled with you, I guess there are three points that we were trying to essentially focus on in the opening remarks.

First of all, we agree and really welcome the Auditor General's views. They came at a very timely point in a number of our deliberations, and will be happy today to review with you what we are doing, some of which was already alluded to in the speech.

The only other matter we tried to raise in the opening remarks for your benefit, and again we would be happy to discuss it with you today, is the flavour of what I call the real world that we operate in. You know, when I talk to Members of Parliament individually I am quite often told that the bread and butter of any MP's office is concern about family allowance cheques, old age security cheques—they get there on time, etc.—and within our department we have a very strong culture devoted to making sure that happens and avoiding errors. And while we can talk a great deal about the need for efficiency and improvements in productivity, which we do not deny we need to work at, on the other hand we as management want to ensure we do that in a way that is sensitive to that fragile culture of being highly sensitive to the needs of the clients that we are serving. There is no way that I could ever tolerate introducing efficiency and productivity measure in too rapid a way, which would undermine the culture of service in which we operate, because I think a lot of Canadians would be done a disservice in that manner. So I just wanted to lay that flavour there, because I think it is a very important thing for all of you, and I look forward to our discussion today.

The Chairman: I think on behalf of the committee I can assure you that no member of this committee wants to see the quality of service reduced.

Ms Wyman: I am sure.

[Translation]

M. Dye: Je vous remercie, madame la présidente. Permettez-moi de présenter les collaborateurs qui m'accompagnent aujourd'hui: voici M. Ed Khalil, directeur principal de la Direction générale des opérations de vérification et principal auteur de ce chapitre. Ed a à ses côtés Len McGimpsey, vérificateur général adjoint qui s'occupe, entre autres, de la même question.

La présidente: Je vous remercie.

Mme Wyman: Madame la présidente, j'aimerais également présenter les collaborateurs qui m'entourent. Voici M. Alan Ross, sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion, et à ses côtés M. Stan Whiteley, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration.

Madame la présidente, j'aimerais revenir sur certaines des remarques que j'ai faites dans ma déclaration préliminaire que j'ai déposé devant ce Comité, remarques qui portent essentiellement sur trois questions.

J'aimerais toutefois dire, en préambule, que nos vues concordent avec celles du vérificateur général et que nous les avons donc favorablement accueillies. Elle sont tombées à point nommé dans le cours de nos délibérations et nous nous empresserons aujourd'hui de passer en revue ce que nous faisons, dont il a déjà été question dans le discours.

La seule autre question que nous ayons abordée dans nos remarques préliminaires, sur laquelle nous serons heureux de revenir avec vous aujourd'hui, c'est le climat dans lequel nos opérations se déroulent. Dans mes entretiens avec les députés, ceux-ci me font souvent remarquer que les questions qui reviennent le plus souvent sur le tapis, dans leur circonscription, sont relatives aux chèques d'allocations familiales, aux chèques de sécurité de la vieillesse, à leurs retards éventuels, etc. Notre ministère a également à coeur de s'acquitter ponctuellement de ses tâches en évitant les erreurs. Si importantes que nous paraissent l'efficacité et la productivité qui, nous le reconnaissons sans peine, laissent encore à désirer, nos gestionnaires n'en placent pas moins au premier rang de leurs préoccupations les besoins des clients que nous avons pour mandat de servir. Je m'élèverai toujours contre une marche forcée à l'efficacité et à la productivité qui se ferait au détriment du sens du service qui anime le ministère, car ce serait un mauvais service à rendre à un grand nombre de Canadiens. Je tenais donc à insister là-dessus, car la question, je pense, vous tient tout autant à coeur qu'à nous-mêmes, et sur ce je m'apprete donc à entamer notre discussion.

La présidente: Je crois pouvoir parler au nom du Comité en vous assurant qu'aucun d'entre nous voudrait voir porter atteinte à la qualité des services.

Mme Wyman: J'en suis persuadée.

[Texte]

The Chairman: But it should be possible, as I am sure you would agree, to maintain service while seeking for economy and better efficiency.

Ms Wyman: That is correct, Madam Chairman, and I would be delighted to discuss how we can do that.

Mr. de Jong: In other words, Madam Chairman, we want it all.

Ms Wyman: There are sometimes trade-offs.

The Chairman: Now I would like to open the questioning. Mr. Grondin.

M. Grondin: Madame Wyman, dans la déclaration préliminaire que vous avez rédigée à la suite des remarques du vérificateur général, vous dites que vous avez déjà identifié et commencé à corriger plusieurs points. Vers la fin, on voit que vous avez effectivement beaucoup de projets ou beaucoup d'objectifs. Depuis quand exactement avez-vous ces objectifs? Avez-vous attendu que le Vérificateur général vous fasse ses remarques ou aviez-vous commencé auparavant à faire une évaluation de vos services et à examiner la possibilité d'augmenter la productivité?

Ms Wyman: Madam Chairman, we in fact in the department had anticipated in a sense the Auditor General's findings. Certainly he helped us to focus a lot of the things that needed to be done. But the department had, prior to my arrival in August 1986, begun work with a view to taking some very fundamental steps in improving how the services we perform were done. One of the principal areas related to getting us on to a common technology. There were a number of computer technologies and unnecessary prerequisites, which started well before my arrival and the commencement of the Auditor General's work.

• 0940

I should say that a lot of that had also been stimulated not only by a desire to improve management, but also by previous Auditor Generals' reports, which had remarked on some of the needs for these things. Also, there was an understanding within the department that technology was evolving, and that if automation was to be introduced for the maximum benefit, a key element would be the adoption of a common technological approach.

M. Grondin: Vous parlez de rapports antérieurs du vérificateur général. Au paragraphe 11.29, le vérificateur général dit qu'il y a une possibilité d'amélioration de rendement idéale qui pourrait se situer entre 10 et 14 p. 100, l'estimation reposant sur les résultats obtenus en 1986 pour les trois produits constituant l'échantillonnage. Les gestionnaires du ministère des Approvisionnements et Services ont indiqué que le secteur avait récemment réduit de 150 le nombre d'années-personnes dont il disposait en 1986.

[Traduction]

La présidente: Mais il devrait être possible, et vous en conviendrez volontiers, j'en suis sûre, de maintenir les services tout en cherchant à améliorer l'efficacité et à réaliser certaines économies.

Mme Wyman: C'est exact, madame la présidente, et je suis heureuse de discuter avec vous des moyens d'y parvenir.

M. de Jong: Autrement dit, madame la présidente, nous voulons le beurre et l'argent du beurre.

Mme Wyman: Il y a parfois un juste milieu.

La présidente: Nous pouvons maintenant passer aux questions. Monsieur Grondin.

Mr. Grondin: Mrs. Wyman, in the opening remarks you prepared following the Auditor General's comments, you mentioned that you have already determined some areas where improvements are needed and undertaken to make them. At the end of your remarks, it appears that you have indeed quite a number of plans or objectives. Since when exactly? Did you wait for the Auditor General's remarks or did you start before that to assess your services and entertain the possibility of increasing their productivity?

Mme Wyman: Madame la présidente, mon ministère avait, en fait, anticipé les conclusions du vérificateur général. Évidemment, le vérificateur général nous a aidés à établir nos priorités. Cependant, même avant mon arrivée au ministère au mois d'août 1986, on y avait déjà pris certaines mesures préliminaires afin d'améliorer le service. On visait surtout l'uniformisation des moyens informatiques utilisés. Bien avant mon arrivée au ministère et bien avant que le vérificateur général ne commence son examen, la multiplicité des systèmes informatiques utilisés—avec tout le travail supplémentaire que cela impose—entravait nos opérations.

Permettez-moi de souligner que ces mesures étaient le résultat non seulement d'une volonté d'améliorer notre administration, mais aussi de rapports antérieurs du vérificateur général relevant la nécessité d'améliorations dans ce domaine. D'ailleurs on avait constaté au ministère que, la technologie de l'informatique étant toujours en évolution, il faudrait uniformiser nos opérations informatisées si l'on voulait en tirer le maximum.

Mr. Grondin: You mentioned previous Auditor General's reports. In section 11.29, the Auditor General states that the potential for overall productivity improvement ranges from 10 to 14%. This estimate is based on 1986 results for the three products in the sample. DSS management indicated that the sector had recently reduced its person-year allocation by 150 from 1986 levels.

[Text]

Le vérificateur général revient en disant qu'à long terme, il est possible d'améliorer la productivité de 5 à 9 p. 100. Tout à l'heure, dans une remarque supplémentaire, vous disiez que vous ne souhaitiez pas réduire la qualité des services. Il est évident que personne autour de cette table ne veut réduire la qualité des services offerts, mais pourriez-vous nous expliquer pourquoi vous croyez que, bien qu'il soit possible d'améliorer la productivité du service, vous n'êtes pas convaincue qu'il sera possible d'atteindre une amélioration de 5 à 9 p. 100? Y a-t-il a des raisons précises pour lesquelles vous croyez que c'est impossible?

Mme Wyman: Je n'aimerais pas m'engager à atteindre les chiffres spécifiques mentionnés dans le rapport, et ce pour certaines raisons. Nous sommes d'accord sur les recommandations disant que nous avons besoin des meilleures normes de performance. Comme je l'ai dit dans mon discours d'ouverture, on cherche à trouver des normes. Nous sommes aussi d'accord qu'il faut changer nos systèmes à long terme, et même à court terme. Cependant, j'hésite un peu à m'engager à atteindre des chiffres spécifiques parce qu'on est en train de mettre au point des normes, même pour le court terme. C'est pourquoi je ne suis pas convaincue que 5 et 9 p. 100 sont des objectifs à atteindre. Mais nous avons fermement l'intention d'améliorer la productivité.

M. Grondin: Dans les objectifs que vous poursuivez ou dans vos projets en cours, vous établissez parfois un parallèle entre vos clients et ces choses-là. Je parle de Postes Canada, par exemple. Vous dites que vous avez parfois de la difficulté au niveau de la productivité à cause de certaines circonstances. Vous avez parlé de grèves et d'une foule de circonstances qui peuvent entraver la bonne marche du travail du MAS, mais vous n'avez précisé d'aucune façon la question de Postes Canada. Souvent, les griefs que nous recevons ont pour objet des difficultés dans l'émission des chèques puisqu'on parle de paye. En fait, il est beaucoup question de la paye et des prestations de retraite. On fait souvent allusion à des problèmes, et on semble se renvoyer la balle. Par exemple, on dit que ce n'est pas Approvisionnement et Services qui est responsable de telle ou telle situation, mais plutôt les Postes canadiennes et vice versa. Pouvez-vous nous dire s'il y a effectivement une lacune de ce côté? Quelle est la position du ministère des Approvisionnements et Services sur cette question?

• 0945

Mme Wyman: Voulez-vous savoir quelle est la division des responsabilités entre nous et Postes Canada?

M. Grondin: Pas nécessairement. Vous avez souvent des difficultés. Il y a des personnes qui, malheureusement, ne reçoivent pas leur chèque à temps ou des choses de ce genre. Ces personnes font évidemment de la recherche et nous disent souvent qu'Approvisionnement et Services affirme que tout a été fait et que ce sont les Postes canadiennes qui sont en retard. Et à Postes Canada, on

[Translation]

The Auditor General continues by saying that there are further long-term opportunities for productivity improvement in the range of 5 to 9%. Earlier, you noted in an aside that you did not want to lower the quality of service provided. Obviously, no one at this table wants to do that, but could you explain to us why you feel that, although productivity may be improved, an improvement of between 5 and 9% may not be possible? Are there any specific reasons that make you feel this is impossible?

Ms Wyman: There are a number of reasons why I would not like to commit myself to reaching specific figures cited in this report. We agree with its statements that we need improved performance standards. As I said in my opening statement, we are trying to establish standards. We also agree that over the long term, and even in the short term, we must change our systems. However, I am somewhat hesitant to commit myself to reaching specific objectives, since we are establishing standards that will apply even to the short term. That is why I am not convinced that an improvement objective of between 5 and 9% is advisable. Still, we are determined to improve productivity.

Mr. Grondin: Occasionally, in your current objectives and projects, you establish a comparison between your situation and that of your clients, such as Canada Post. You point out that sometimes specific circumstances hinder your productivity. You spoke of strikes and a great many other circumstances that might interfere with efficiency at DSS, but you did not explain the Canada Post example. Often the complaints that we receive have to do with pay cheques and trouble getting them issued. In fact, a lot of them have to do with pay and superannuation cheques. Everyone cites problems and appears to pass the buck. For example, we hear that it is not DSS, but Canada Post—or vice versa—that is responsible for a given situation. Can you tell us if there really is a crack into which some problems are falling? What is your department's position on this type of problem?

Ms Wyman: Do you want to know what the division of responsibilities is between DSS and Canada Post?

Mr. Grondin: Not necessarily. I realize you often have problems. However, there are unfortunately people who do not receive their cheques on time. Not surprisingly, these people look into the matter and often tell us that DSS has told them that it has done everything possible and that the delay is the fault of Canada Post, and, Canada Post tells them, "Well, we are doing our job, but DSS did

[Texte]

nous dit: Nous, on fait notre travail, mais Approvisionnements et Services ne nous a pas envoyé les chèques à temps. Quelle est votre position à ce sujet?

Mme Wyman: Nous essayons de trouver qui est responsable, le plus rapidement possible, et nous nous assurons que le chèque soit livré.

M. Grondin: On parle souvent de l'informatisation de certains services qui pourrait accélérer le processus et qui pourrait peut-être diminuer les coûts. Vous en avez parlé de même que le vérificateur général. Le vérificateur général a fait une étude dans deux provinces. Quelles sont ces deux provinces?

Mme Wyman: L'Alberta et l'Ontario.

M. Grondin: On arrive à une différence sensible dans les coûts. N'y aurait-il pas possibilité, avant que vous ne mettiez en oeuvre tout ce que vous avez l'intention de faire pour corriger certaines lacunes, d'utiliser certaines méthodes utilisées par les provinces en question pour améliorer le rendement? Évidemment, il y a deux façons de calculer la paye des employés au niveau des provinces, alors que vous, vous la calculez de huit façons différentes; mais quand il s'agit de données très, très techniques, le ministère ne pourrait-il pas apporter des améliorations en se servant de l'expérience acquise par les provinces, bien que vous deviez fonctionner à partir de plusieurs bureaux, contrairement à ce que font les provinces?

Mme Wyman: En général, on essaie de profiter de plusieurs expériences des autres, non seulement des provinces mais aussi des différents gouvernements. M. Ross peut vous donner plus de détails.

Mr. Alan Ross (Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector, Department of Supply and Services): We want to look at a number of different opportunities and a number of different experiences. The provinces have a certain set of experiences with similarities and differences. We were looking to other areas with a broader mandate as well. For example, one of the experiences is that of the United States Department of Agriculture, which has larger numbers geographically dispersed. We find there are differences and similarities there as well and we can learn from them.

We have to be careful. One of the criticisms is that too many conclusions in the system's methodologies have been taken too early. If we are going to follow a disciplined system methodology, we have to do our research a step at a time. One of the improvements we have initiated within the department is a standard methodology tested and accepted with the industry.

• 0950

We are approaching large systems like PAYE with that methodology and are taking it a phase at a time. Now, there are five major phases that take us from a large conceptual idea and allow us to boil it down as to which is the right way to go. That includes doing the type of investigation, the type of risk analysis, the type of impact

[Traduction]

not send us the cheques on time." What do you think about that?

Ms Wyman: We try to find out where the responsibility lies and deliver the cheque as soon as possible.

Mr. Grondin: Often, we hear about computerization of some services, which could speed up the process and perhaps reduce costs; you and the Auditor General both mentioned this possibility. The Auditor General undertook a study in two provinces. Which two?

Ms Wyman: Alberta and Ontario.

Mr. Grondin: A striking difference in costs was shown. Before you implement all the measures you are considering to counteract the various problems, would it not be possible to borrow some of the methods used by these provinces to improve production? Obviously, these provinces calculate employees' salaries using different methods, but your department uses eight different methods to do these calculations. Although your department must operate out of a number of offices, unlike the provinces, could it not make use of the provinces' experience in very technical fields, thus improving the service?

Ms Wyman: In general, we try to apply outside experience, not only from the provinces but also from other governments. Mr. Ross can give you more details.

M. Alan Ross (sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion, ministère des Approvisionnements et Services): Nous envisagerons un certain nombre de possibilités, en tenant compte de l'expérience de plusieurs intervenants. Jusqu'à un certain point, l'expérience des provinces correspond à nos besoins. Par ailleurs, nous nous informons auprès d'autres organismes dont le mandat est plus large, comme le ministère américain de l'Agriculture, dont les employés sont plus nombreux et plus dispersés. Là encore, l'expérience de ces ministères correspond en partie à la nôtre, et peut nous être utile.

Il faut agir avec prudence: on nous reproche, entre autres, d'avoir pris trop hâtivement certaines décisions concernant la méthode globale à suivre. Si l'on vise un ensemble de méthodes cohérent, il faut effectuer par étapes, les recherches nécessaires. Déjà, nous avons adopté des méthodes que l'on reconnaît avoir fait leurs preuves dans le domaine.

C'est ces méthodes que nous utilisons pour les grands systèmes comme le service CAPAFE de la Fonction publique, et nous y allons par étapes. Il y a cinq étapes principales qui nous permettent à partir d'une idée générale d'en arriver à la bonne solution, c'est-à-dire au genre d'enquête, au genre d'analyse des risques, d'analyse

[Text]

analysis, and finally the type of system we should finally go with. We have embarked on that. We have now finished phase one and we are embarking on phase two. I think everybody has probably heard testimony in the past of the concerns about large system development, and if you would like, I can ask one of our people here to take you through that methodology.

The point I want to make here is that at this stage where we are testing the concept, checking what experiences other people have had in other jurisdictions. . . Yes, we are going through that learning, and we welcome and we have viewed the information we have received from Alberta and from Ontario. But as I say, there are other jurisdictions we should look at as well that again have different similarities and different differences.

Ms Wyman: I think it is also worth noting that what we do is very much determined not only by what we can learn from others, but also by the structure of the personnel policy framework within the federal government. That means we have to abide by and really structure our systems around the classification systems as they now exist, the collective agreement structure that now exists.

There are certain very clearly defined rules that are set for us within which we have to operate. So as Alan mentioned, there may sometimes be limitations on how much we can adopt other examples. But we certainly look to learn from them.

M. Grondin: Je vois que vous avez huit projets, huit objectifs. Évidemment, vous semblez avoir beaucoup de collaborateurs, mais une chose m'inquiète. Sur les huit projets énumérés, un seul a un échéancier précis. Vous parlez de l'élaboration et de la mise en place prévue pour le 1^{er} avril d'un système de mesures du rendement au sein de votre secteur des opérations régionales, mais dans le cas de tous les autres projets, il n'y a aucun échéancier ou aucune date de prévue pour la mise en oeuvre. Pouvez-vous nous dire pourquoi il n'y a pas d'échéancier ou de date de mise en oeuvre? De plus, il serait intéressant que vous élaboriez davantage sur votre définition dans certains cas.

Mme Wyman: Voulez-vous que je vous parle de chaque cas?

M. Grondin: Si c'est possible.

Ms Wyman: The first one alluded to—I think we are starting with page 5 of the English version of my opening remarks—would be the productivity improvement program. Our intention is that these efforts are ongoing and that we would review them each year at the beginning of the fiscal year, when we do our business planning for the upcoming fiscal year.

The work force adjustment program is a way we deal with the transition required for employees affected by

[Translation]

des conséquences et enfin au genre de système que nous devrions adopter. Nous avons commencé à le faire. Nous avons maintenant terminé la première phase et nous entamons la deuxième. Je pense que tout le monde a probablement déjà entendu des témoignages par le passé dans lesquels des préoccupations ont été soulevées relativement à l'élaboration de systèmes importants, et j'aimerais demander à l'un de nos collègues ici présents de vous expliquer ces méthodes.

Ce que je veux dire, c'est que nous en sommes à faire l'essai du concept, à vérifier ce qui se fait ailleurs. . . Oui, nous faisons cet apprentissage. Nous invitons les autres provinces à nous faire parvenir de l'information au sujet de leur expérience dans ce domaine, comme l'ont fait l'Alberta et l'Ontario, car, comme je l'ai dit, nous devrions voir ce qui se fait dans d'autres systèmes qui comportent des similarités et des différences.

Mme Wyman: Je dois également vous faire remarquer que ce que nous faisons n'est pas seulement déterminé par ce que nous apprenons des autres, mais également par la structure des politiques en matière de personnel qui existe au gouvernement fédéral. Cela signifie que nous devons respecter les systèmes de classification et les conventions collectives qui existent actuellement, et structurer nos systèmes en fonction.

Il existe certainement des règles clairement définies que nous devons respecter. Comme Alan l'a dit, l'expérience des autres est parfois plus ou moins applicable, mais nous pouvons certainement en apprendre quelque chose.

Mr. Grondin: I see here that you have eight projects, eight objectives. A lot of people obviously seem to be cooperating with you, but there is one thing that worries me. Out of the eight projects listed, only one has a specific timetable. You said that a performance measurement system would be developed and implemented before April 1, 1988 within your regional operations sector, but in the case of all other projects, you do not have any timetable or implementation date. Why is that? In addition, it would be interesting if you could elaborate a bit more on your definition in some cases.

Ms Wyman: Would you like me to talk about each specific project?

Mr. Grondin: Yes, if possible.

Mme Wyman: Si vous allez à la page 5, je crois, de la version anglaise de mes remarques liminaires, le premier programme dont il est question est le programme d'amélioration de la productivité. Nous voulons que ces efforts soient continus de sorte que nous prévoyons réviser le programme chaque année au début de l'exercice financier, lorsque nous faisons notre planification d'entreprise pour l'exercice financier qui s'en vient.

Le programme de réaffectation des ressources humaines est une façon pour nous de faire face à la

[Texte]

changes in the department, if we have to eliminate jobs or change the skills required in the job. That again is ongoing. The assistant deputy ministers meet once a week—every Thursday morning at 8.30 a.m., I believe—to review what people in the department need changed or what some of the cases are that we have to address or what some of the organizations are that need to be looked at.

Alan just alluded to the systems development methodology, which is a matter of policy within the department. It is ongoing and is to be applied—and it is a form of discipline—whenever there is a systems development project.

The performance measurement system is something you just mentioned, and that does have a specific date.

Regarding the corporate costing accounting system, I could ask Mr. Whitely to give you some more comments, if you are interested. That again is ongoing in a sense, but there are some very specific milestones that perhaps he could mention for you.

• 0955

With respect to the work with Health and Welfare Canada, we are looking very shortly at setting up a project team to work on systems development. I would say that our first milestone to setting up the team will be... I would not want to commit to a day or an hour, but I would say within the next month or month and a half we will have a team in place. Under the methodology we have for developing a system, we are anticipating having a planning phase with Health and Welfare Canada which would last about 18 months.

On the Public Service compensation system, we now have in place the acting director of the project, Mr. Gary Downs, who is here today. He has begun what we are calling the planning phase, which we anticipate will take nine to ten months. The improved planning system is again something we review every year as part of our business planning, and the operational services strategic plan, which is mentioned there, is really part of the planning cycle. We have just completed that and will be reviewing that every year as part of our business planning for the new fiscal year.

If you would like, I could ask Mr. Whitely to comment on the corporate cost accounting system and what some of the principal achievements are there. Stan, do you want to comment?

Mr. Stan Whitely (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration, Department of Supply and Services): Madam Chairman, we have made considerable progress in

[Traduction]

transition nécessaire chez les employés touchés par des changements au ministère, si nous devons éliminer des emplois ou modifier les compétences requises pour l'emploi. Encore une fois, il s'agit d'un programme permanent. Les sous-ministres adjoints se réunissent une fois par semaine—le jeudi matin à 8h30, je crois—pour voir les changements qui doivent être apportés pour certaines personnes au ministère et sur quels cas ou quels organismes nous devons nous pencher.

Alan vient tout juste de parler des méthodes d'élaboration des systèmes, et il s'agit d'une question de politique au sein du ministère. Ce programme est permanent et il doit être appliqué—et il s'agit d'une forme de discipline—chaque fois qu'il y a un projet d'élaboration de systèmes.

Pour ce qui est du système de mesure du rendement dont vous avez parlé, il y a effectivement une date de mise en oeuvre.

En ce qui concerne le système de comptabilité analytique d'exploitation, je pourrais demander à M. Whitely de vous en parler davantage, si cela vous intéresse. Encore une fois, il s'agit d'un projet permanent, mais il existe des étapes très précises dont il pourrait peut-être vous parler.

En ce qui concerne le travail avec le ministère de la Santé et du Bien-être social, nous envisageons de mettre sur pied très prochainement une équipe de travail pour l'élaboration des systèmes. Je ne voudrais pas m'engager à vous donner une date et une heure précise, mais je peux dire que l'équipe devrait être en place d'ici un mois ou un mois et demi. Selon notre méthode d'élaboration des systèmes, nous prévoyons une phase de planification d'environ 18 mois avec le ministère de la Santé et du Bien-être social.

En ce qui concerne le service de rémunération de la fonction publique, nous avons actuellement un directeur intérimaire du projet, M. Gary Downs, qui est ici aujourd'hui. Il a entrepris ce que nous appelons la phase de planification, qui devrait se poursuivre pendant neuf à dix mois. Le système de planification amélioré est un projet que nous réexaminons chaque année dans le cadre de notre planification d'entreprise, et le plan stratégique des services opérationnels, qui y est mentionné, fait réellement partie du cycle de planification. Nous venons tout juste de le terminer et nous le réexaminerons chaque année dans le cadre de notre planification d'entreprise pour le nouvel exercice.

Si vous le voulez, je peux demander à M. Whitely de vous parler du système de comptabilité analytique d'exploitation du ministère et de certaines de nos principales réalisations dans ce domaine. Monsieur Whitely, voulez-vous nous en parler?

M. Stan Whitely (sous-ministre adjoint, Finances et Administration, ministère des Approvisionnements et Services): Madame la présidente, nous avons fait des

[Text]

designing and developing a cost accounting system for the department over the past year. We are in the process now of testing a lot of the modules of it and looking at the way in which cost information can help us in some of the pricing decisions we have to take, some of the cost control measures we have to implement, and some of the planning approaches we want to put in place.

The testing period should end within this timeframe, this fiscal year, and we would be prepared to implement the first major phase of the new cost accounting system for fiscal year 1988-89. The system itself is designed at a low enough level that it will measure, record and capture data at a very meaningful level, data that can be restructured into a number of different cost displays to meet the various needs of many parties that use cost information in the department, and try to relate that to service levels and service performance.

The Chairman: Thank you. Before I go to Mr. McKenzie, I have one or two questions that are supplementary to Mr. Grondin's questions. To begin with, in the opening statement from the department, at the top of page 5 and at the bottom of page 4, you question the Auditor General's statement that there is potential for a further 5% to 9% improvement in productivity. You say:

While we agree that further productivity improvements can be made, we are not confident that the magnitude of these has been accurately assessed.

I think the committee would be interested to know what your figure is and how you arrived at it, what the measures were and on what you based it. In other words, what do you think is the kind of productivity improvement you can aim at?

Ms Wyman: I would like to make a general introduction and then have Mr. Ross comment in detail.

The Chairman: Not too much detail, just figures.

Ms Wyman: The short answer, Madam Chairperson, is that right now we do not have a target figure because we are developing those indicators and we hope to have them in place by April 1. However, I guess my comment is similar to what I mentioned to Mr. Grondin: I am reluctant to say it will be 9%.

I guess the thrust we are looking at has two pieces to it. The first piece is that the productivity indicators we hope to have in place by April 1 should help us to develop some goals for the short-term within the existing system and delivery structure of the services we currently operate. There, as I say, we do not have a target as yet,

[Translation]

progrès considérables pour ce qui est de concevoir et d'élaborer un système de comptabilité analytique d'exploitation pour le ministère au cours des 12 derniers mois. Nous sommes actuellement en train de mettre à l'essai de nombreux modules et de voir de quelle façon les données relatives aux coûts peuvent nous aider à prendre certaines décisions relativement à l'établissement des prix, à prendre des mesures de contrôle des coûts et à mettre en place certaines formules de planification.

La période d'essai devrait se terminer au cours de la présente année financière, et nous serions prêts à mettre en oeuvre la première phase principale du nouveau système de comptabilité analytique d'exploitation pour l'année financière 1988-1989. Le système lui-même a été conçu pour pouvoir mesurer, enregistrer et saisir les données à un niveau très significatif, des données qui peuvent être réorganisées, ce qui permet de présenter les coûts de façon différente afin de répondre aux besoins différents des nombreux groupes qui utilisent ces données au ministère, et d'essayer d'établir un rapport entre ces données et les niveaux et le rendement du service.

La présidente: Merci. Avant de passer à M. McKenzie, j'aimerais poser une ou deux questions supplémentaires à celles de M. Grondin. Pour commencer, à la page cinq des remarques liminaires du ministère, vous mettez en doute la conclusion du vérificateur général, qui affirme qu'il y a possibilité d'améliorer encore la productivité de l'ordre de 5 p. 100 à 9 p. 100. Vous dites:

Bien que nous convenions qu'il soit possible d'améliorer davantage la productivité, nous ne sommes pas convaincus que l'ampleur de cette amélioration puisse atteindre les chiffres avancés par le vérificateur général.

Je pense que le Comité aimerait savoir à quels chiffres vous êtes arrivés, et comment vous y êtes arrivés, c'est-à-dire sur quoi ils sont fondés. En d'autres termes, quel pourcentage d'amélioration de la productivité pensez-vous pouvoir atteindre?

Mme Wyman: J'aimerais d'abord faire une remarque générale avant de laisser M. Ross vous donner une réponse détaillée.

La présidente: Nous ne voulons pas trop de détails, seulement des chiffres.

Mme Wyman: Si vous voulez une réponse courte, madame la présidente, je vous dirai que nous n'avons pas actuellement d'objectif comme tel, parce que nous sommes en train d'élaborer ces indicateurs que nous espérons établir avant le 1^{er} avril. Cependant, je vous donnerai la même réponse que celle que j'ai donnée à M. Grondin. J'hésite à dire que la possibilité d'améliorer la productivité serait de l'ordre de 9 p. 100.

L'objectif que nous envisageons comporte deux éléments. D'abord, les indicateurs de productivité que nous espérons avoir en place le 1^{er} avril devraient nous aider à établir certains objectifs à court terme avec le système actuel et la structure de livraison des services que nous offrons actuellement. Comme je l'ai dit, nous

[Texte]

until we have a better analysis and better indicators fully operational. But we will have one.

[Traduction]

n'avons pas encore fixé un objectif, mais nous le ferons lorsqu'une meilleure analyse et de meilleurs indicateurs seront en place.

• 1000

Secondly, with respect to the long-term system development that we have alluded to and that is mentioned in the Auditor General's chapter, there again we would hope, through the use of automation, to see substantially improved productivity indicators. But, as was alluded to through the system development methodology, it is really only in the detailed planning phase, which is just now beginning for the public service compensation system, that we would hope to develop some idea of what the long-term productivity improvements might be. I do not anticipate there that we would even have any preliminary figures for about nine to ten months. Is that adequate, Madam Chairman?

The Chairman: The point is, then, that the department is not prepared to accept the Auditor General's assessment that there is the potential of a 5% to 9% productivity gain. This is a matter of the sense of staff, but you in fact do not have measures in place to come up with your own figure.

Ms Wyman: We are putting measures in place that will enable—

The Chairman: Yes, but they are not in place now.

Ms Wyman: They are not in place now. We hope to have them in place by April 1.

The Chairman: Therefore, when you say that you do not accept the Auditor General's figure, you do not really have another one to put against it?

Ms Wyman: Not now.

The Chairman: Mrs. Wyman, you alluded very briefly to the productivity improvement programs that have been implemented throughout the department, but you did not say what results you have now, what results you are expecting, what savings you are anticipating, and what the timetable is.

Ms Wyman: There are, of course, various ways to measure productivity improvement. One immediate way we have now is that with fewer people our service levels have been maintained and in some cases improved. If you look at our supplementary estimates over the last few years, then you will see that Supply and Services overall has dropped close to 1,000 person-years. We think that is a substantial productivity improvement, particularly as we have assumed a number of new tasks.

Ensuite, pour ce qui est de l'élaboration d'un système à long terme auquel nous avons fait allusion et qui est mentionné dans le chapitre du vérificateur général, encore une fois, nous espérons, grâce à l'automatisation, pouvoir améliorer la productivité de façon considérable. Mais comme nous en avons parlé lorsque nous vous avons expliqué les méthodes d'élaboration des systèmes, ce n'est qu'au cours de la phase de planification détaillée, qui ne fait actuellement que commencer pour ce qui est du système de rémunération de la fonction publique, que nous pourrions espérer avoir une idée de ce que pourrait être l'amélioration de la productivité à long terme. Je ne pense pas que nous puissions même avoir de chiffres préliminaires avant neuf à dix mois. Cela répond-il à votre question, madame la présidente?

La présidente: Le ministère n'est donc pas prêt à accepter l'évaluation du vérificateur général lorsqu'il dit qu'il existe des possibilités d'améliorer la productivité de l'ordre de 5 à 9 p. 100. Votre personnel a l'impression que ces chiffres ne sont pas justes, mais en fait, vous n'avez pas pris les mesures nécessaires pour avancer vos propres chiffres.

Mme Wyman: Nous sommes en train de prendre des mesures qui nous permettront. . .

La présidente: Oui, mais elles ne sont pas encore en place.

Mme Wyman: Elles ne sont pas encore en place. Nous espérons les avoir en place le 1^{er} avril.

La présidente: Par conséquent, lorsque vous dites que vous n'acceptez pas les chiffres avancés par le vérificateur général, vous n'en avez pas réellement d'autres à proposer.

Mme Wyman: Pas pour le moment.

La présidente: Madame Wyman, vous avez très brièvement parlé des programmes d'amélioration de la productivité qui ont été mis en oeuvre dans votre ministère, mais vous n'avez pas parlé des résultats que vous avez actuellement, des résultats que vous attendez, des économies que vous prévoyez, et de l'échancier.

Mme Wyman: Il y a bien sûr différentes façon de mesurer l'amélioration de la productivité. Actuellement, nous constatons qu'avec moins de personnel, nous avons réussi à maintenir nos niveaux de service et à les améliorer dans certains cas. Si l'on regarde le budget supplémentaire au cours des quelques dernières années, on peut voir une diminution de près de 1,000 années-personnes au ministère des Approvisionnements et Services. Je pense qu'il s'agit d'une importante amélioration de la productivité, surtout si l'on considère que nous avons assumé un certain nombre de nouvelles responsabilités.

[Text]

I would like to ask Mr. Ross if he has any additional comments he would like to make on that particular point.

Mr. Ross: The only thing I could add is that in my own area, which is again largely in the systems area, we have a large backlog of improvements, enhancements, and maintenance, and by putting into place a number of management control processes—project management processes—by, if you will, bucketing these large enhancements and improvements and maintenance problems into specific processes and allocating resources against them and tracking the actuals, we are beginning to be able to get a handle on managing this large backlog.

That backlog continues to grow, because again of our cut-back in resources and because of our higher priorities. But one of the things we are able to do is begin to establish priorities in that backlog so we can attack the most critical areas. One of the reasons, for example, why we are allowing some of the areas to expand and are not attacking some of the potential maintenance or enhancement problems is because if we embark on a new system of evolving a new system over the next six years then obviously we can defer some of them.

What I am saying is that those management disciplines that have the ability to establish processes, identify where the resources are supposed to go, track where they actually go, and set priorities have allowed us, with a shrinking resource, to attack the major priority areas.

Ms Wyman: If I could just make a concluding comment, one of the real benefits I got from reading the Auditor General's report, and not just chapter 11, this year is the very important point he makes to a lot of us as managers that at the corporate level in most of the organizations we have some work to do in developing good performance indicators.

• 1005

I do not have a detailed numerical answer to your query, because we really are working at that issue. As Alan was mentioning and as Stan Whitely was just mentioning, we really have been putting some of the basic tools in place to help us develop them, but we are working at it.

The second point I want to make—and it may sound inconsistent with the first, but it is not meant to be—is that to develop these indicators we have to do it in a way that is cautious as well, so that we are not spending all our time reporting and not doing the work. I think right now we can make quite a bit of improvement in developing some performance and productivity indicators.

On the other hand, I want to caution the committee that an over-emphasis on efficiency and measurement can lead you into some rather absurd situations which, if one overdoes it, means you are spending a huge amount of

[Translation]

J'aimerais demander à M. Ross s'il a quelque chose à ajouter à ce sujet.

M. Ross: La seule chose que je pourrais ajouter, c'est que dans mon propre secteur, qui est en grande partie celui des systèmes, nous accusons un retard important au niveau des améliorations et de l'entretien, et en mettant en place un certain nombre de méthodes de contrôle de la gestion—de méthodes de gestion de projets—en appliquant, si vous voulez, des méthodes précises à ces problèmes d'entretien et d'amélioration et en leur allouant des ressources, nous commençons à pouvoir maîtriser un peu mieux la situation.

Les retards continuent à s'accumuler en raison des réductions de nos ressources et des priorités plus élevées. Mais nous pouvons commencer à établir les priorités de façon à pouvoir nous attaquer aux problèmes les plus critiques. Par exemple, une des raisons pour lesquelles nous permettons à certains secteurs de se développer et que nous ne nous attaquons pas à certains problèmes éventuels d'entretien ou d'amélioration, c'est que si nous adoptons un nouveau système au cours des six prochaines années, nous pouvons évidemment remettre certains d'entre eux à plus tard.

Ce que je veux dire, c'est que ces disciplines de gestion qui permettent d'établir des méthodes, de déterminer où les ressources doivent aller, de voir où elles vont en réalité, et d'établir des priorités, nous ont permis de nous attaquer aux problèmes les plus urgents malgré la diminution de nos ressources.

Mme Wyman: Si vous me permettez un dernier commentaire, j'ai trouvé extrêmement utile la lecture du rapport du vérificateur général cette année, non pas seulement du chapitre 11, lorsqu'il nous dit, à nous, gestionnaires, qu'il nous faut élaborer de bons indicateurs de rendement pour tout le ministère.

Je n'ai pas de chiffres détaillés en réponse à votre question, mais nous nous penchons réellement sur cette question. Comme Alan l'a dit et comme Stan Whitely vient tout juste de le dire, nous avons réellement mis en place certains outils de base qui nous aideront à obtenir ces chiffres.

La deuxième chose que je voulais dire—cela pourrait sembler ne pas être logique par rapport à la première, mais ce n'est pas mon intention—c'est que nous devons être très prudents également lorsque nous développons ces indicateurs, de sorte que nous ne passions pas tout notre temps à faire un rapport et à ne pas effectuer le travail. Je pense que nous pouvons actuellement améliorer considérablement la situation en élaborant des indicateurs de productivité et de rendement.

D'un autre côté, je pense que le fait de mettre trop l'accent sur l'efficacité et la mesure peut mener à des situations plutôt absurdes, c'est-à-dire que l'on consacre énormément de ressources et de temps à se mesurer

[Texte]

resources and time measuring yourself as opposed to doing your job. At the current state, I think we have some way to go before we start running against that danger. But I think it is something the committee may want to think about over time as perhaps we improve our performance.

The Chairman: Of course, some members of this committee have been discussing some of the same problems with the Department of Supply and Services since 1980.

Ms Wyman: I am conscious of that, Madam Chairman.

The Chairman: So we have not yet seen anything that would lead us to fear that there is the kind of situation you are suggesting, that there would be too much concern with speed.

I have just one last question. On the top of page 7, Mrs. Wyman, you mention you have developed an approach for the redevelopment and implementation of the Public Service compensation system. Now, I understand that has about a six-year implementation period.

Ms Wyman: It certainly has approximately that length of time.

The Chairman: Are you in a position now to assess what the savings might be?

Ms Wyman: No, not specifically. We know in general terms that, as was very well documented in the Auditor General's report, simply because these are very highly manual and labour-intensive processes right now, we expect there will be savings. What they are is really the task, among other things, of the first phase of the planning of the system to which I just alluded, which Mr. Downs will be leading, which is beginning now.

Mr. McKenzie: We look forward to getting some follow-up information later on in the year on the targets and the productivity figures. Bell Canada is probably the leader in Canada dealing with productivity and measurement plans. They have had them in effect for at least 30 years, and they have sold them to all other telephone companies across Canada. They certainly increased the efficiency and operation of all the other telephone companies. So they do not get all wrapped up in measurement plans and get nothing else done. You might want to sit down some day with Mr. de Grandpré and discuss measurement plans—

Ms Wyman: Yes, I notice you have alluded to that. I was reading some of your other comments to my predecessors.

[Traduction]

plutôt qu'à faire le travail. Pour le moment, je pense que nous avons encore pas mal de chemin à faire avant de commencer à courir ce risque. Mais il s'agit d'un élément que le Comité voudra peut-être prendre en compte à mesure que nous améliorerons notre rendement, avec le temps.

La présidente: Certains membres de notre Comité discutent de certains de ces mêmes problèmes avec le ministère des Approvisionnements et Services depuis 1980.

Mme Wyman: J'en suis consciente, madame la présidente.

La présidente: Par conséquent, rien ne nous laisse encore penser que l'on doive craindre que l'on se retrouve dans le genre de situation dont vous avez parlé, que l'on doive craindre que les choses évoluent trop rapidement.

Une dernière question. A la page 8, madame Wyman, vous dites que vous avez élaboré une stratégie en matière de restructuration et de mise en application du système de la rémunération de la fonction publique. Si j'ai bien compris, la période de mise en oeuvre est d'environ six ans.

Mme Wyman: Oui, elle sera certainement d'environ six ans.

La présidente: Êtes-vous en mesure d'évaluer quelles économies cette stratégie permettra de réaliser?

Mme Wyman: Non, pas de façon précise. Nous savons en général que cela devrait nous permettre de réaliser des économies tout simplement parce que les procédés que nous utilisons actuellement sont très manuels et demandent beaucoup de main-d'oeuvre, comme le dit si bien le vérificateur général dans son rapport. Nous pourrions déterminer en quoi consisteront ces économies au cours de la première phase de la planification du système dont je viens juste de parler, que M. Downs dirigera, et qui vient de commencer.

M. McKenzie: Nous attendons donc avec impatience de recevoir un peu plus tard au cours de l'année de l'information concernant vos objectifs et les chiffres en matière de productivité. Bell Canada est sans doute le chef de file au Canada pour ce qui est de la productivité et des plans de mesure du rendement. Ces plans sont en vigueur depuis au moins 30 ans, et ils les ont vendus à toutes les autres compagnies de téléphone au Canada. Ils ont certainement amélioré l'efficacité et l'exploitation de toutes les autres compagnies de téléphone. On ne peut certainement pas dire qu'ils passent tout leur temps à évaluer le rendement et qu'ils ne font rien d'autre. Vous devriez peut-être avoir un petit entretien avec M. de Grandpré pour discuter des plans de mesure du rendement. . .

Mme Wyman: Oui, je remarque que vous y avez fait allusion. Je lisais certains de vos autres commentaires à mes prédécesseurs.

[Text]

Mr. McKenzie: That is fine. I want to discuss the purchasing policies of DSS. Mr. Iain Hunter of *The Citizen* wrote an article last week on DSS, and he points out:

The study by accountants Price Waterhouse also says incentives offered by the government to induce major "sole-source" suppliers to increase Canadian content and research or to support regional development objectives aren't working.

I can give you a case that I think ties in here. It is a matter of Washtronics Ltd., a firm in Winnipeg that used to sell hydraulic lift equipment. It is the most superior equipment in the world; they have a world-wide reputation. This firm has sold quite a few of these hydraulic lift machines to the Canadian government. They are used mostly in military bases. In 1985 Washtronics was turned down and DSS purchased inferior hydraulic lift equipment from France. It did not meet the specifications. You called for the equipment to meet the specifications of Washtronics, and then you bought equipment from France that did not meet the specifications.

• 1010

Without going through the whole thing all over again, which I spent a year and a half on and lost, and if that was not bad enough, he lost out to a French firm and the next time you wanted some hydraulic lift equipment you bought it from Italy and turned down the Canadian firm. . . Mr. Hoffer, the president, wrote me and I think this one paragraph will pretty well explain how it affected this Canadian firm:

Previously United States users had been willing to pay significant premiums for our superior systems. Now, however, our foreign competitor is telling our United States clients that even the Canadian government purchased their equipment over ours, implying that their system is equal to or superior to ours. This, of course, does not make it so. However, the inability of DSS to make objective, technical evaluations or to do adequate incoming quality control has given our foreign competitor an unfair and undeserved advantage over a Canadian company.

This equipment you bought from France was even condemned by some of the provincial governments because it did not meet the Canadian electrical code. I do not know how you get around to purchasing equipment like that. They had to make all kinds of modifications. So in the end, we cannot do anything for this man now. We made life so difficult for him that he finally sold the patent rights and all of the equipment to a firm in the United States. He came out all right in the end. I think he got either \$1 million or \$2 million for selling the patent

[Translation]

M. McKenzie: Bien. J'aimerais maintenant parler des politiques d'achat du MAS. M. Iain Hunter, journaliste au *Citizen*, écrivait un article sur le MAS la semaine dernière dans lequel il affirmait ce qui suit:

L'étude effectuée par Price Waterhouse dit également que les mesures prises par le gouvernement pour encourager les principaux fournisseurs uniques à augmenter le contenu canadien et la recherche ou à appuyer les objectifs de développement régional ne sont pas efficaces.

Je peux vous en donner un bon exemple. Une entreprise de Winnipeg, Washtronics Ltd., vendait autrefois des élévateurs hydrauliques. Le matériel vendu par cette entreprise était le meilleur au monde; il avait une réputation mondiale. L'entreprise a vendu bon nombre de ces machines au gouvernement canadien. Elles sont surtout utilisées dans les bases militaires. En 1985, le MAS a décidé de ne plus s'approvisionner chez Washtronics et d'acheter du matériel de qualité inférieure de la France. Ce matériel ne correspondait pas aux spécifications. Vous demandiez du matériel qui correspondait aux spécifications de Washtronics, puis vous avez acheté du matériel de la France qui ne correspondait pas à ces spécifications.

Sans vouloir recommencer à parler de toute cette affaire, sur laquelle j'ai passé un an et demi sans obtenir gain de cause, vous avez donc choisi une entreprise française plutôt que Washtronics, et comme si les choses n'allaient pas déjà assez mal, la fois d'après que vous avez voulu acheter ce genre de matériel, vous l'avez acheté d'Italie et rejeté l'entreprise canadienne encore une fois. . . M. Hoffer, le président, m'a écrit, et je pense que le paragraphe suivant décrit assez bien les conséquences de votre choix pour cette entreprise canadienne:

Auparavant, les utilisateurs américains étaient prêts à payer le prix fort pour nos systèmes supérieurs. Aujourd'hui, cependant, notre concurrent étranger dit à nos clients américains que même le gouvernement canadien achète son matériel chez eux plutôt que chez nous, laissant entendre que leur système est égal ou supérieur au nôtre. Ce n'est évidemment pas le cas. Cependant, l'incapacité du MAS de faire une évaluation technique objective ou d'effectuer un contrôle de la qualité adéquat a donné à notre concurrent étranger un avantage injuste et non mérité par rapport à une société canadienne.

Le matériel que vous avez acheté de la France a même été rejeté par certains gouvernements provinciaux parce qu'il ne satisfaisait pas au code canadien de l'électricité. Je ne comprends pas comment vous pouvez acheter du matériel de ce genre. Ils ont dû faire toutes sortes de modifications. Finalement, nous ne pouvons plus faire quoi que ce soit pour cet homme. Nous lui avons rendu la vie si difficile qu'il a finalement vendu les droits exclusifs d'exploitation et tout son matériel à une entreprise des États-Unis. Il s'en est bien tiré. Je pense qu'il a reçu un

[Texte]

rights. So Canada has lost a superior piece of equipment, designed, patented, manufactured in Canada because of a policy of DSS buying offshore.

Now we heard from the gentleman beside Mr. Dye yesterday—that is one of the arguments he gave me—that you have to buy this equipment because of the GATT agreement, but the gentleman there told me yesterday that equipment that going to be used by the military is not covered by GATT. Is this policy still in place? Are other Canadian firms being affected by this policy to the extent that Washtronics was affected?

Ms Wyman: There are a couple of aspects to Mr. McKenzie's question. The first part you alluded to, Mr. McKenzie, is I believe the study that was mentioned to you in Iain Hunter's article. I am not sure that would apply—and I stand to be corrected—to the Washtronics case, because the policy that was being written about relates to situations in which there is not a competition; that relates to a policy for calculating profit in sole-source contract situations. I did not equip myself today to deal with it, but if the committee is interested in that I would be happy to come back on Thursday.

With respect to the Washtronics case per se, Mr. McKenzie, again I could get answers and perhaps come back to you on Thursday. I do recall the exchange of correspondence that took place, some time ago now, and I could try to deal with your question. I am sorry I cannot answer them today.

Mr. McKenzie: Especially the GATT part. I would like to know how many Canadian firms are being turned down, and you are purchasing offshore because of GATT. I just spoke to some officials quietly and they say Canada is about the only country that is living up to the terms of GATT. Other countries are making sure they purchase right in their own country. So if you could fill us in on that, I would appreciate it.

Ms Wyman: To the extent we can, we will try to get good figures for you. Also, we will try to deal with your query more generally.

Mr. McKenzie: Right. Thank you. That is all I have. Thanks.

Mr. de Jong: In terms of just the general philosophy, I have some sympathy for what the deputy minister has been telling us in terms of the importance of maintaining the sensitivity of the system and being concerned about the quality of service as well. That quality is not sacrificed on the altar of sheer efficiency.

• 1015

On the other hand, as we have moved into this sort of right wing period that the political culture seems to be in right now in the western world, I think the one positive thing out of that is the need for the public sector to sharpen its delivery of service. This period is important

[Traduction]

ou deux millions de dollars en échange de ses droits exclusifs d'exploitation. Le Canada a donc perdu du matériel supérieur, conçu, breveté, fabriqué au Canada, en raison d'une politique du MAS d'acheter à l'étranger.

Celui qui était assis à côté de M. Dye hier a dit que vous deviez acheter ce matériel à cause d'un accord du GATT, mais cet homme m'a dit hier que le matériel qui doit être utilisé par l'armée n'est pas couvert par le GATT. Cette politique est-elle toujours en vigueur? Y a-t-il d'autres entreprises canadiennes qui sont touchées par cette politique autant que Washtronics l'a été?

Mme Wyman: La question de M. McKenzie comporte plusieurs volets. Dans la première partie de votre question, monsieur McKenzie, vous avez parlé, je crois, de l'étude qui est mentionnée dans l'article de Iain Hunter. Je ne sais pas si cela peut s'appliquer—et corrigez-moi si j'ai tort—à l'affaire Washtronics, parce que la politique dont il est question concerne les situations où il n'y a pas de concurrence; il s'agit d'une politique servant à calculer le profit lorsqu'il y a un fournisseur unique. Je ne me suis pas préparée à en discuter aujourd'hui, mais si le Comité s'intéresse à la question, je serai heureuse de revenir jeudi.

Pour ce qui est de l'affaire Washtronics comme telle, monsieur McKenzie, encore une fois, je pourrais obtenir des réponses et peut-être vous en faire part jeudi. Je me rappelle qu'il y a eu un échange de correspondance il y a un certain temps, et je pourrais essayer de répondre à votre question. Mais je ne peux le faire aujourd'hui.

M. McKenzie: Surtout pour ce qui est de la partie concernant le GATT. J'aimerais savoir combien d'entreprises canadiennes voient leurs offres rejetées lorsque vous achetez de l'étranger en raison d'un accord du GATT. J'ai parlé à certains représentants, et ils m'ont dit que le Canada est à peu près le seul pays qui respecte les conditions du GATT. D'autres pays veillent à s'approvisionner chez eux, dans leur propre pays. J'aimerais beaucoup avoir une réponse à cette question.

Mme Wyman: Dans la mesure où nous le pouvons, nous allons essayer de vous donner des chiffres. Nous allons également essayer de répondre à votre question de façon plus générale.

M. McKenzie: Bien. C'est tout, merci.

M. de Jong: En ce qui concerne la philosophie générale, je suis en accord avec ce que la sous-ministre nous a dit quant à l'importance de maintenir la sensibilité du système et de se soucier également de la qualité du service. Efficacité, certes, mais pas aux dépens de la qualité.

Le monde occidental semble submergé par un climat politique rétrograde qui aura un effet bénéfique tout au moins, celui d'obliger le secteur public à améliorer la prestation de ses services. Nous vivons une ère importante pour ceux d'entre nous qui ont foi dans l'importance du

[Text]

for those of us who believe in the importance of the public sector—to use this opportunity to sharpen our instruments so the public sector can deliver its services as efficiently as the private sector, if not more so. I for one have no ideological reason to believe that the public sector should not be able to deliver the service as effectively as the private sector—if not more so. I think it is a question of learning the tools.

Again I repeat, perhaps this right-wing period is forcing the public sector to develop the techniques and the tools. Hopefully we will come out of this right-wing period into a better political culture, at least from my point of view, and we will be able to do our job even better.

The other thing is the timeframes you give us are so long—five years, six years. It is as though you are manoeuvring an iceberg around, but yet the world we are living in is moving a heck of a lot faster. Who can predict what is going to be happening six years from now? I mean, the rate of technological change is much faster than your time projections. By the time you finally achieve what you are hoping to achieve in six years, you are going to be six years behind. Are you considering that as well? I mean, is there a sector somewhere in your system analysis that looks at the speed of technological change, that monitors technological innovations and that perhaps continuously self-corrects your projections and your timeframes?

Ms Wyman: You have made several comments I would like to pick up on. First of all, I will not comment on the ideological aspect. I am neutral on those particular areas. However, I must say I was struck by the testimony Mr. Veilleux gave last week, where he mentioned to the committee that the public sector does not have a monopoly over disasters in the area of systems development. I think you recall he mentioned this recent study by Peat Marwick, which talked about some pretty dramatic crashes in the private sector. However, part of the discussion this morning in terms of improving systems development methodology is something we take very, very seriously.

With respect to your question on the need to have a self-correcting mechanism in the development, I would like Mr. Ross to answer in detail. But before I do that, I would like to mention that in fact the systems we are now operating were developed in the 1960s, and we have had to maintain and patch and keep them moving. What we were talking about is revamping probably the largest single payroll in North America. So it is a scale I do not think any private sector firm has to deal with. In fact, private sector companies we talk to who are in the payroll business certainly do not feel what we are looking at is unreasonable. We have talked to them a great deal about this.

I would like Mr. Ross to give you a bit more of a satisfactory answer on the specific question of flexibility

[Translation]

secteur public et nous devons tirer parti de ce mouvement contemporain pour obliger le secteur public à rivaliser avec succès avec le secteur privé. J'ai tout lieu de penser que le secteur public en est parfaitement capable, capable même d'éclipser le secteur privé; il s'agit simplement d'en assimiler les leçons.

J'espère que le règne des idées de la droite obligera le secteur public à relever le défi, de sorte que, quand les esprits auront évolué, dans une meilleure direction espérons-le, mais c'est là un point de vue personnel, nous saurons nous montrer encore davantage à la hauteur de la tâche.

Je voulais également vous faire remarquer combien les échéances que vous nous donnez sont lointaines, de cinq à six ans. C'est une lourde machine encombrante que vous semblez manier, mais le monde dans lequel nous vivons est en effervescence. Qui peut prévoir ce qui adviendra d'ici à six ans? L'évolution de la technologie risque de vous dépasser, et quand vous aurez atteint l'objectif souhaité, vous allez de nouveau vous trouver dépassés de plusieurs années. Y avez-vous songé? Y a-t-il quelqu'un, dans votre analyse des systèmes, qui soit chargé de prévoir l'évolution de la technologie, qui se tienne au courant des innovations et qui puisse, en fonction de celles-ci, adapter et ajuster vos projections et échéances?

Mme Wyman: Vous avez fait là plusieurs remarques auxquelles j'aimerais répondre. Je n'aborderai toutefois pas la question touchant à l'idéologie de notre époque, étant tenue à la neutralité dans ces questions. J'ai toutefois été frappée, la semaine dernière, par le témoignage de M. Veilleux, qui faisait remarquer au Comité que le secteur public n'est pas le seul à connaître des déboires en matière de développement des systèmes. Vous vous souvenez sans doute qu'il mentionnait une étude récente de Peat Marwick qui relevait certains désastres survenus dans le secteur privé. Il n'empêche que nous prenons très à cœur ce qui s'est dit ce matin à propos du perfectionnement de la méthode de développement des systèmes.

En ce qui concerne la nécessité, que vous avez mentionnée, d'un mécanisme d'auto-correction en cours de projet, je vais demander à M. Ross d'y répondre en détail, mais j'aimerais mentionner auparavant que nos systèmes actuels ont été élaborés dans les années 60 et que nous avons dû les conserver, les réparer et les maintenir à flot. Ce dont il est question ici, c'est de moderniser ce qui est probablement le plus vaste système de paye de l'Amérique du Nord. Aucune entreprise du secteur privé, à ma connaissance, n'a dû entreprendre une tâche de cette envergure, et les sociétés du secteur privé que nous avons beaucoup consultées et qui s'occupent de questions touchant à la paye ne considèrent certainement pas nos projets comme chimériques.

Mais j'aimerais que M. Ross vous donne une réponse un peu plus satisfaisante sur la nécessité d'une adaptation

[Texte]

and how we ensure some self-correction as we move through this process.

Mr. Ross: As was said, when you handle a big system like this, there is an awful lot of up-front work that has to be done, and done carefully. For example, one of the things is the consultation process. Not only is it doing our research, but there are a lot of people who are obviously very intimately affected by the results of our decisions, and there is an awful lot of consultation to the users, to the employees, the unions. We want to ensure they understand where we are going and why.

• 1020

Secondly, we had Coopers & Lybrand, a firm of private-sector public accountants, examine the concept, and they agreed, yes, you have a window of opportunity, and yes, you are going the right way. But they cautioned us, there is going to be an awful lot of pressure on you to stampede the conclusions; for Heaven's sake, you have the right methodology, make sure you follow that methodology.

Included in that methodology is setting up the right mix of skills from our own environment that understands the pay environment, the pay system within the Public Service, and the skills we must purchase from the outside, which say do not get locked into, for example, your present systems capability, but look at the capability that is now available within the industry. As we say, we are moving from a 20-year-old technology to some new technologies.

So we will be looking at a project management regime where we have that kind of input from the private sector, who are independent and who are versed in the technologies, without again taking us into the leading edge, where the risk is too great; and that is again the risk analysis. We have to take a look at the different solutions that are going to be put forward, looking at the risk analysis, looking at the impact. Then at some time you have to freeze those specifications. Then you know—you are quite right—that tomorrow somebody is going to write an article that tells you there is a new and better way. But at some time, if you are not going to have what we call "paralysis by analysis", you have to freeze your specifications and say that is what you are going to do. From that point to the time of delivery, of course, is now shrunk from six to something much smaller.

Again, we are looking at a type of technology. . . and we will be building into our systems technology the ability to be much more flexible. In the past. . . and our problems are that our systems do not allow us to respond to changes: changes in legislation, changes in collective agreements, or changes in the technology. The new technology will allow us to position ourselves better, to respond more quickly to those kinds of changes, the organization of our systems, the organization of our

[Traduction]

et d'une auto-correction au fur et à mesure que nous nous engageons plus avant dans ce processus.

M. Ross: En effet, un méga-système comme celui-ci exige de gros travaux d'approche et une grande prudence. Le processus de consultation, par exemple, est primordial, non seulement pour la recherche, mais parce que nos décisions touchent de très près un nombre considérable de gens et parce qu'il importe d'avoir des consultations très poussées avec les usagers, les employés, les syndicats. Nous tenons à ce que tous ces gens comprennent dans quelle direction nous nous engageons, et pourquoi.

Nous nous sommes adressés à une société de comptables du secteur privé, Coopers & Lybrand, en leur demandant d'examiner le projet, qu'ils ont approuvé et dont ils ont vu l'intérêt, tout en nous mettant en garde contre les pressions énormes qui s'exerceront sur nous pour hâter les conclusions. Votre méthode est bonne, certes, nous ont-ils dit, mais pour l'amour du ciel, ne vous en écarterez pas.

Il importe, dans cette méthode, de faire appel à toute une gamme bien modulée de compétences dans le domaine qui nous intéresse, celui de la paye, du système de paye dans la fonction publique, tout en faisant appel à des compétences de l'extérieur afin de ne pas nous laisser obnubiler par le système que nous utilisons actuellement, mais que nous examinons ce qui existe actuellement sur le marché. N'oublions pas, en effet, que nous partons d'une technologie qui remonte déjà à une vingtaine d'années pour adopter de nouvelles technologies.

Nous ferons donc appel, pour la gestion de ce projet, à des spécialistes du secteur privé qui s'y connaissent dans les technologies nouvelles sans être inféodés à qui que ce soit, sans nous laisser toutefois entraîner à des expériences d'avant-garde où le risque est trop grand, et pour y parer, justement, nous procéderons à une analyse du risque. Nous devons examiner les diverses solutions qui seront proposées en pesant mûrement leurs avantages et leurs inconvénients. Arrive un moment où il faut se décider, tout en sachant—vous avez parfaitement raison—que si tôt votre choix arrêté, il se trouvera bien quelqu'un qui, dans un article, vous prouvera en long et en large qu'il y avait une solution plus moderne et meilleure. Mais il vient bien un moment où, sous peine de se laisser paralyser par l'excès d'analyse, il faut bien trancher et décider de ce qu'on doit faire. A partir de ce moment-là, c'est moins de six ans qui sont nécessaires.

Nous examinons là une catégorie de technologie dans laquelle nous introduirons beaucoup plus de souplesse. Autrefois. . . nos difficultés tiennent à ce que nos systèmes ne nous permettent pas de nous adapter aux changements, qu'il s'agisse de changements de la loi, des ententes collectives ou de la technologie. La nouvelle technologie nous mettra en meilleure posture pour réagir plus rapidement à ce genre de changements, pour réorganiser nos systèmes ou notre information, et nous en tirerons

[Text]

information. We will be taking advantage of that as we develop the new methods.

One thing of course is that, as you say, we are doing this in parallel, so at every stage we have to test to make sure we do not bring the... we are not going to build a whole new system, shoot the old one, and start up the new one. What we have to do is slowly modify the existing system to bring it into this new technology, and we have to test it as we go, so there is no threat of disaster.

Mr. de Jong: It begins to get where some of my concerns were. Reading a bit of the history on it, I was amazed that for such a long time your department continued without really much compatibility among the different computers you had. Somebody in the past made some terrible decisions, or at least did not anticipate technological developments and problems that would occur, or did not fully appreciate the potential of the technologies. I do not know when that equipment was bought and used, but I would imagine it was somewhere in the 1970s. So—

Ms Wyman: In the 1960s.

Mr. de Jong: In the 1960s. And you did not have any technological updates in the 1970s?

Mr. Ross: I know the major decision that was taken—and that was debated and discussed—was the whole question of converting to a common technology. That took some significant time. I think those decisions were certainly ones of foresight.

You must remember too that the industry itself is not that old, and there have been some amazing, startling developments within the industry itself as it has evolved from the 1960s, 1970s, and the 1980s. Everybody will tell you about the explosion of the technology and the different cost ratios, with communication costs versus large main-frame costs, and the birth of the micro. These are all relatively new.

The other thing is that I think policies have changed a great deal. At one time I think there was a government policy that said we want to be very careful we do not get locked into one supplier. There was a lot of encouragement in the government for us to spread the business around. Those policies have evolved as the industry itself has changed its structure. Now there is competition, and we can ensure competition within one technological environment. I think there are a lot of reasons for the decisions taken in the past. I do not think it is fair to say that there was not foresight at that time.

• 1025

Mr. de Jong: I believe you started somewhere in 1980-81 to integrate the technologies. And in your 1985 response to the Auditor General, it was decided to discontinue these systems and develop new, more efficient

[Translation]

profit au fur et à mesure que nous mettrons au point les nouvelles méthodes.

N'oublions pas, comme vous le disiez, que ce travail se fait parallèlement au système existant, de sorte qu'à chaque étape, nous devons nous assurer que nous ne détraquons pas le système actuel. En effet, il ne s'agit pas de mettre en place un système complètement neuf et de se débarrasser de l'ancien, mais d'apporter, petit à petit, des modifications au système actuel, pour lui permettre d'accommoder cette nouvelle technologie et de mettre cette dernière à l'essai, au fur et à mesure, pour ne pas semer la confusion dans le système.

M. de Jong: Vous touchez du doigt certaines de mes inquiétudes. D'après ce que j'ai lu sur la question, j'ai été stupéfait de constater que votre ministère, pendant si longtemps, ne s'est pas trop préoccupé de la compatibilité des différents systèmes d'ordinateurs que vous employez. Des décisions fort malencontreuses ont été prises autrefois, sans anticipation de l'évolution de la technologie et des difficultés qui pourraient surgir, sans vraiment comprendre l'ampleur que pouvaient prendre ces nouvelles technologies. Je ne sais pas au juste quand ce matériel a été acquis, probablement dans les années 70, de sorte que...

Mme Wyman: Dans les années 60.

M. de Jong: Et dans les années 70, votre matériel n'aurait donc pas été mis à jour?

M. Ross: Je sais que la principale décision qui a été prise—après de longues discussions—portait sur la conversion à une technologie commune. On a passé beaucoup de temps là-dessus, et ces décisions ont été marquées par la prévoyance.

N'oubliez pas que ce secteur est relativement récent et qu'il a connu une évolution d'une rapidité surprenante entre les années 60 et les années 80, une véritable explosion de la technologie et du ratio des coûts, de la différence d'évolution entre les coûts des communications et les coûts du matériel, sans oublier la naissance du micro-ordinateur. Il s'agit là d'une évolution relativement récente.

Par ailleurs, il s'est également fait une évolution des esprits. Le gouvernement, par prudence, tenait à une certaine époque à ne pas se lier à un seul fournisseur. Le gouvernement nous encourageait à nous adresser à plusieurs fournisseurs, mais avec l'évolution de l'informatique même, les idées ont changé. On fait place à la concurrence, et la concurrence peut se faire dans le même environnement technologique. Mais les décisions prises autrefois étaient justifiées à l'époque, et il était impossible de prévoir l'évolution.

M. de Jong: Je crois que c'est vers 1980-1981 qu'il y a eu une intégration des technologies. Dans votre réponse de 1985 au vérificateur général, vous avez décidé de renoncer à ces systèmes et d'en mettre d'autres en place,

[Texte]

systems that would be relevant to the new organization. The new corporate-cost system will be in place in the fiscal year 1988-89. What happened between 1985 and 1988? Were you just operating on wishes, a little bit here and a little bit there? Did you have an interim plan in place?

Ms Wyman: We can all very nicely say we were not there, but that is rather facetious. The events that you are speaking of now do not relate to the public service compensation system; they relate to the internal financial management of the department. The department prior to 1986 had in fact operated under two administrative structures. There had been a deputy minister responsible for supply, and there had been a deputy minister responsible for services. This meant that there were two different financial systems operating in the department. With this integration under one deputy minister, all that had to be revisited. Some of the items that you are alluding to relate to that period of integration and the internal systems. A number of the other systems that the Auditor General reviewed—and everybody mixes it up—are what we call the large common-service systems, which are essentially service systems that are agents of the government as a whole, things like the compensation system or the central accounts.

Mr. de Jong: You said a new regional operations management information system would be instituted January 1, 1988.

Ms Wyman: That has been put forward to April 1. But we are hanging on that one.

Mr. de Jong: How definite are these dates?

Ms Wyman: April 1 is definite. When we were writing that, it was last summer. We were just beginning, and I think we have to say we were overly optimistic.

Mr. de Jong: The resource savings initiative task force, can you elaborate on some of the products and improvements they have identified? Is there any sense of what the cost savings would be?

Ms Wyman: I will give you a general reply. Then I would like to ask Mr. Gordie Hunter, the director general in our regional operations sector, to come and give you some specific examples.

The purpose of those groups is what I would call a bit of participatory management. You try to get as many good ideas as you can from people who are really doing work. For example, they would be asked to look at whether there were duplications in our work. It gets down to a very detailed analysis of work-flows.

Mr. G.J. Hunter (Director General, National Operations and Sector Support Directorate, Department of Supply and Services): We in the regional operations sector are faced with a 115-person-year reduction from 1987-88 to 1988-89. We established four separate task forces, comprising a selection of line managers from

[Traduction]

plus efficaces et plus modernes, mieux adaptés à la nouvelle organisation. Le nouveau système de comptabilité analytique d'exploitation sera mis en place pendant l'exercice financier 1988-1989. Que s'est-il passé entre 1985 et 1988? Est-ce que vous aviez un plan provisoire en place, ou bien vous laissiez-vous guider un peu au hasard?

Mme Wyman: Nous pouvons tous dire, comme l'agneau de la fable, que nous n'y étions pas, mais ce serait une dérobade. Les faits que vous mentionnez ne se rapportent pas au système de rémunération de la fonction publique, mais à la gestion financière interne du ministère. Avant 1986, il existait en fait deux structures administratives au sein du ministère, et un sous-ministre responsable de l'approvisionnement, et un autre des services. Autrement dit, deux systèmes financiers différents fonctionnaient dans le cadre du ministère, et avec l'intégration des deux systèmes sous un seul sous-ministre, il a fallu procéder à une révision de fond en comble. Certaines questions que vous évoquez se rapportent à la période d'intégration et aux systèmes internes. Certains des autres systèmes examinés par le vérificateur général—et tout le monde s'y trompe—sont ce que nous appelons les vastes systèmes de service commun qui relèvent du gouvernement dans son ensemble, par exemple le système de la paie et les comptes centraux.

M. de Jong: Vous disiez qu'un nouveau système d'information de la gestion des opérations régionales entrerait en fonction le 1^{er} janvier 1988.

Mme Wyman: C'est reporté maintenant au 1^{er} avril, mais nous nous en tenons à cette date.

M. de Jong: Sont-elles définitives?

Mme Wyman: C'est certain pour le 1^{er} avril. Quand nous avons rédigé ce texte, c'était l'été dernier, nous en étions à nos débuts, et je dois avouer que nous avons péché par excès d'optimisme.

M. de Jong: Pouvez-vous dire quels sont les points relevés par le groupe d'étude constitué pour étudier les économies de ressources? Quelles améliorations propose-t-il? De quel ordre seront ces économies?

Mme Wyman: Je vous donnerai une réponse d'ordre général. Je demanderai ensuite à M. Gordie Hunter, directeur général des Opérations nationales et du soutien au secteur, de vous donner quelques exemples précis.

L'objectif de ces groupes est de faire ce que j'appelle une gestion de participation, en s'efforçant de glaner le maximum d'idées judicieuses de ceux qui font vraiment la besogne. C'est ainsi qu'on leur demande de repérer les cas éventuels de double emploi; cela revient à analyser en grand détail les graphiques de cheminement des étapes.

M. G.J. Hunter (directeur général, Direction générale des opérations nationales et du soutien au secteur, ministère des Approvisionnements et Services): Dans le secteur des opérations régionales, une réduction de 115 années-personnes a été effectuée de 1987-1988 à 1988-1989. Nous avons mis en place quatre groupes

[Text]

across the country, to look at our organization in some detail. We broke the organization into four components by operation. These people did a very comprehensive study and identified areas where they thought there were productivity improvement opportunities that we could take advantage of.

• 1030

They went further and created development or implementation plans for each of these initiatives, and these initiatives total 94 person-years. Some of them have some policy implications, which we are currently investigating. They are suggesting we do not keep what seems to be a duplicate pay file in our regional offices when we have it in a pay office. There are some policy implications we are investigating.

They have identified approximately 30 different initiatives. In our resource allocations for this coming year, the directors general in the field have been provided with all of these reports. They have been asked to take these productivity initiatives into account when they are doing their resource planning and in setting up their business plans for the coming year.

Ms Wyman: Madam Chairman, I would like to add to that. What Mr. Hunter has described is how we can engage our managers within the existing systems we have. The purpose of the other longer-term system we were talking about—for example, the reformed Public Service compensation system—takes a far more fundamental look at how we operate. Until we start getting that in place, the larger changes are not going to take effect.

What we are really looking at in the kind of exercise Mr. Hunter is describing is an ongoing consciousness, and encouraging an ongoing consciousness among our managers. You can always do your job better and stay on your toes. Keep looking at the way you are doing your processes, and let us see if we can find some savings there. The two really have to move in parallel.

Mr. de Jong: It sounds as if some basic notion of humanistic management is occurring here. You are encouraging people to speak up, not just to do their jobs like robots, but to get some life and some original thinking, and some original initiatives occurring. Yet the description of the structure you describe, by the time there is any life left in individual thought, by the time it gets filtered through this committee and that structure and this committee and that has to wait for this to meet and those regional people to meet—is there going to be much left?

Ms Wyman: We feel there has been 1,000 person-years over the last three years, so we are hoping there will be more.

Mr. de Jong: More? If as well you have a system that looks at yourself, a system that analyses the system—it

[Translation]

d'étude distincts, composés d'une sélection de gestionnaires de la hiérarchie de tout le pays, pour examiner en détail notre organisation. Pour chaque opération, nous avons subdivisé celle-ci en quatre éléments. Ces gens ont fait une analyse très détaillée et précisé les domaines dans lesquels il leur semblait possible d'améliorer la productivité.

Ils sont allés plus loin et ont créé des plans de mise en oeuvre pour chacune de ces initiatives, qui représentent 94 années-personnes. Certaines d'entre elles ont des conséquences politiques, que nous sommes en train d'examiner. Ils proposent que nous ne gardions pas un double du registre de paie dans nos bureaux régionaux si nous avons un registre dans un bureau de paie. Il y a certaines conséquences sur le plan politique que nous examinons.

Ils ont relevé une trentaine d'initiatives différentes. Dans le cadre des affectations de ressources pour l'année prochaine, les directeurs généraux sur le terrain ont reçu tous ces rapports. On leur a demandé de tenir compte de ces initiatives de productivité en établissant leurs plans de ressources et de travail pour l'année prochaine.

Mme Wyman: Madame la présidente, je voudrais ajouter quelque chose. M. Hunter a décrit une façon de faire participer nos gestionnaires aux systèmes actuels. Dans le cadre de l'autre système à long terme dont nous parlions, par exemple, le système remanié de rémunération de la fonction publique, on examine notre façon de faire beaucoup plus à fond. Tant que ce système ne sera pas établi, les changements plus importants n'auront pas lieu.

Dans l'exercice dont M. Hunter a parlé, il s'agit vraiment de toujours sensibiliser nos gestionnaires. On peut toujours faire mieux son travail et rester vigilant. Il faut toujours examiner sa façon de faire, pour voir si l'on peut économiser. Les deux doivent se faire en parallèle.

M. de Jong: Il semble que les gestionnaires seront plus humains. Vous les encouragez à parler, à ne pas travailler comme des robots, à faire preuve de créativité et à proposer des initiatives originales. Mais si l'on a la structure que vous décrivez, si l'on doit passer par tant de comités et tenir tant de réunions avec les fonctionnaires des régions, y aura-t-il de la place pour la créativité individuelle?

Mme Wyman: On y a consacré 1,000 années-personnes au cours des trois dernières années et nous espérons faire davantage.

M. de Jong: Davantage? Il semble que vous avez en plus un système qui vous examine, qui analyse le

[Texte]

seems you are describing a system of circles within circles within circles. Hopefully there is one circle in there that looks at all the circles to see if there can be a little bit more organic blending occurring rather than such a hierarchical structure that seems to exist here. It is like being on the tanker: by the time the person at the front of the tanker says we are hitting something, he has to report to a dozen different people before the person whose hands are on the steering wheel can actually start operating.

How successful has the work force adjustment program been? Have you reduced yourselves by around 800 people?

Ms Wyman: We have had a successful reduction over the last three years. In addition to that, I am afraid I do not have the figure in front of me, but we have through that reduction basically relied on attrition and on retraining and replacing people in other jobs as opposed to letting people go. I think we have had to let two or three people go as a maximum. Basically, it is a very tough management process in which managers are urged to look at other employees who are being displaced. Even if it may not be perfect, it is giving people a chance in a new capacity.

Mr. de Jong: Are you yourself happy with the process?

Ms Wyman: I recall Mr. Redway asking me, "Do you mean you are doing everything perfectly?" one day at this committee. My answer is no, you are never happy; you can always do things better. But I guess we are quite proud of how that one has worked.

Mr. de Jong: Do you have a sense that the employees are happy as well, or relatively satisfied, recognizing the best possible is being done?

Ms Wyman: We feel we have not been as successful as possible in getting the message out to all the employees. I think employees do hear a great deal of talk about change, about automation. I think there is generally some disquiet in the organization about what all that means for them. As Alan Ross said, we are trying to tackle it with a great deal of consultation, bringing in our unions at a very early stage. If you did a survey of our employees, I do not think you would find everybody saying everything is great. On the other hand, we do our best and keep working at it.

• 1035

Mr. de Jong: On the systems development methodology, the Auditor General, in his paragraph 11.9, does not suggest there has been much success in this. Some of them have met the criteria and some have not. Most of them seem not to have come within the budget. It is a sort of mixed report card. On development objectives it is also a mixed report card. Do you have any further elaboration on the Auditor General's report card on paragraph 11.9? How you feel it is going now?

[Traduction]

système... cela se répète à l'infini. J'espère qu'à un moment donné, on examine le tout pour voir si l'on n'a pas mieux organisé l'affaire, plutôt qu'avoir la structure hiérarchique actuelle. C'est comme un pétrolier: une personne qui se tient à l'avant du navire annonce qu'on va heurter quelque chose, mais il doit transmettre le message à une douzaine d'autres avant que le timonier ne change de cap.

A-t-on connu du succès avec le programme de réduction des effectifs? Avez-vous réduit le nombre de vos employés d'environ 800?

Mme Wyman: La réduction s'est bien déroulée au cours des trois dernières années. En plus de cela—je regrette de ne pas avoir les chiffres devant moi—on a réalisé cette réduction grâce à l'attrition et au recyclage. On n'a congédié que deux ou trois personnes en tout. Il s'agit d'un processus de gestion très exigeant, qui oblige les gestionnaires à examiner les autres employés qui sont touchés. Même si le processus n'est pas parfait, il donne aux gens la possibilité d'essayer un nouvel emploi.

M. de Jong: Êtes-vous contente, vous-même, du processus?

Mme Wyman: Je me rappelle que M. Redway m'a demandé un jour à ce Comité: «Voulez-vous dire que vous faites tout parfaitement?» Je réponds que non, on n'est jamais content, on peut toujours faire mieux. Mais nous sommes assez fiers des résultats de celui-là.

M. de Jong: Pensez-vous que les employés sont contents aussi, ou assez satisfaits, sachant qu'on fait le mieux possible pour eux?

Mme Wyman: Nous pensons que nous n'avons pas eu tout le succès voulu en transmettant le message à tous les employés. Les employés entendent parler beaucoup du changement et de l'automatisation. Ils sont généralement inquiets quant à ce que cela signifie pour eux. Comme Alan Ross l'a dit, nous essayons d'y aller avec beaucoup de consultation et en faisant participer les syndicats dès le début. Si vous faisiez un sondage de nos employés, tout le monde ne dirait pas que tout va bien, je crois. Par contre, nous faisons de notre mieux, et nous continuons d'y travailler.

M. de Jong: Quant aux méthodes d'élaboration de systèmes, le vérificateur général dit au paragraphe 11.9 qu'on n'a pas connu beaucoup de succès dans ce domaine. Certains systèmes ont répondu aux critères, d'autres non. La plupart d'entre eux ont dépassé le budget. Les résultats sont médiocres. Il en va de même pour les objectifs des nouveaux systèmes. Avez-vous d'autres commentaires à faire au sujet du paragraphe 11.9 du rapport du vérificateur général? Comment est-ce que cela va maintenant, selon vous?

[Text]

Ms Wyman: I would like Mr. Ross to answer the question.

Mr. Ross: I have a couple of comments and perhaps I can give you some choices. I think the Auditor General's report states—I think people who were there would agree—that with the way we have approached it and the methodologies we have adopted, there have been improvements over recent years.

I could deal with the individual cases over history and elaborate on some of the reasons why we think it would not happen again or I could talk about the new methodology and where we are going in the future. I could take you through the different phases. Which would you prefer?

Mr. de Jong: Let us be future-oriented. If you look at the past in the department, you look at it in terms of making certain you do not repeat mistakes.

Mr. Ross: I would like to call on Al Hurd, the acting director general of our information systems directorate. He owns all these huge systems and actually applies this methodology. I think he could speak most knowledgeably about it.

Mr. Al Hurd (Acting Director General, Information Systems Directorate, Department of Supply and Services): Madam Chairman, on the question of methodology and how we think we may do better than indicated in paragraph 11.9, I think one of the features of the new methodology is that it is a very phase-oriented thing. It lets you check your targets and milestones as you move through it.

I think some of the results indicated in the paragraph are a result of starting a project and setting a target well before you knew exactly what it was going to be, how the pieces were going to be put together and not having a method as you went through it. You said you knew you had come this far and it looked a bit different so you should think about what that means in terms of deliverables and targets. The new methodology is oriented towards checking the right target, if it is still the right target date, if we should adjust it, think about it and make a decision about whether we still want to proceed on that basis.

The methodology is standard in terms of thinking about what you are trying to do and thinking about how it is going to work. It has the feature of most modern methodologies to rethink, recheck, and reset targets as you go through it.

Mr. de Jong: In terms of timing, how quickly can you observe the process and make appropriate decisions? Does the point at which somebody observes it as on target or off target...? New factors involved take such a long time because a certain committee is to meet next week, but cannot meet next week because somebody is out of town? There is a way bureaucracies stretch things out. It is not just in public bureaucracies; this occurs in private bureaucracies as well. If you have a system in which

[Translation]

Mme Wyman: Je voudrais que M. Ross réponde à la question.

M. Ross: J'ai quelques commentaires à faire, et puis je peux vous donner des choix. Selon le rapport du vérificateur général—et je crois que les personnes présentes seraient d'accord—on a constaté des améliorations au cours des dernières années, grâce à notre approche et à nos méthodes.

Je pourrais parler des cas particuliers du passé et expliquer pourquoi cela ne se reproduira pas, selon nous, ou je pourrais parler des nouvelles méthodes et des orientations futures. Je pourrais vous faire passer par les différentes étapes. Que préférez-vous?

M. de Jong: Parlons de l'avenir. Si vous examinez le passé du ministère, c'est pour ne pas répéter les mêmes erreurs.

M. Ross: Je voudrais donner la parole à Al Hurd, directeur général intérimaire des systèmes d'information. Il est responsable de tous ces vastes systèmes et applique en fait ces méthodes. Je pense qu'il pourrait en parler mieux que n'importe qui.

M. Al Hurd (directeur général intérimaire, Direction générale des systèmes d'information, ministère des Approvisionnements et Services): Madame la présidente, pour ce qui est des méthodes et de la façon d'améliorer la situation décrite au paragraphe 11.9, je pense que les nouvelles méthodes sont très adaptées aux différentes phases du processus. Elles vous permettent de vérifier les objectifs et les repères au fur et à mesure.

À mon avis, les résultats indiqués dans ce paragraphe-là sont dus en partie au lancement prématuré d'un projet et à l'établissement des objectifs sans toutes les données pertinentes; on y allait au petit bonheur. Vous avez dit que vous saviez que vous vous êtes rendus jusqu'à ce stade et que les choses semblaient un peu différentes; vous devriez donc réfléchir sur les conséquences pour les produits livrés et les objectifs. Selon les nouvelles méthodes, on vérifie si l'objectif est le bon, si la date d'échéance s'applique toujours ou si elle doit être révisée; et on peut toujours décider de poursuivre comme prévu ou de changer.

Cette méthode courante permet d'examiner ce qu'on fait et les résultats. Comme la plupart des méthodes modernes, elle permet de réexaminer la situation, de faire d'autres vérifications et de changer les objectifs au fur et à mesure.

M. de Jong: Pour ce qui est des délais, pouvez-vous intervenir rapidement et prendre les décisions qui s'imposent à temps? Est-ce qu'on peut juger à temps si on est dans la bonne voie ou non...? Il faut si longtemps pour traiter les imprévus, parce qu'un certain comité doit se réunir la semaine prochaine, mais ne peut pas parce qu'une certaine personne n'est pas en ville? Les bureaucraties tendent à retarder les choses, non seulement dans le secteur public, mais aussi dans le secteur privé. Si

[Texte]

something can be checked, a decision can be made and it can become self-corrective, there is a snappy pace.

• 1040

Mr. Hurd: The key is that you have defined as you go what those checkpoints are going to be. You do not sort of just ad hoc and say it is about time to check where we are going. But everybody along the way knows that at a certain point we are really going to decide what happens next. So you work to that target date, and everybody looks and says all right, we are at that point. Are we where we thought we would be? Do we need to make some adjustments? They do not happen weekly; they happen depending on the size of the project.

I think there is another feature in the methodology that deals a bit with your earlier question on hopelessly long projects. The projects are broken into phases and each phase is being treated this way, so while the target may be five years down the line, there are deliverables all along the way that you can test and check, and the target may actually move before you get to it, if you get the opportunity to make these adjustments.

Mr. de Jong: Let me make one general observation again, and that is that it seems in some ways a very interesting exercise that the department is going through. You have an organization that involves thousands of people and you have a clientele of millions of people. You have to get those cheques out to the pensioners and the unemployed and so on and so forth. In part, it is an exercise in group consciousness and it is important that everybody knows what everyone else is doing and yet, at the same time, you want to create a sense of awareness that this body can move in an appropriate and flexible way. I acknowledge that. In terms of human institutions, this is a new frontier. It is interesting and exciting.

I suppose maybe my last question is it because it is necessary for so many different components to know what is happening that it is necessary to have all these people here this morning? I look around me, and in terms of cost-effectiveness, is this cost-effective?

Ms Wyman: I can only speak for who came with me. I will let Mr. Dye speak for his contingent, then we can compare whose is bigger.

Madam Chairman, if I could make a couple of concluding remarks on the testimony we have just had with respect to the systems development methodology specifically, I think what you have just heard from Al is the fact that it is a concept of chewable chunks, which is something I noticed last week you were talking about with the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General. That is very much a part of our philosophy.

The other point that is important to me and to my senior management committee is that we have to be seen to be driving this and disciplining it. We are certainly

[Traduction]

le système permet de vérifier et de prendre une décision au besoin, il peut se corriger automatiquement, et les choses avancent à vive allure.

M. Hurd: L'essentiel, c'est de définir les points de repère à l'avance. On ne part pas au petit bonheur pour décider à un moment donné de vérifier. Tout le monde sait qu'à un certain point, nous déciderons de la marche à suivre. Donc, on a cet objectif en vue, et tout le monde sait quand on est rendu à ce point. Est-ce que les choses se sont déroulées comme prévu? Ont-ils fait des ajustements? Cela ne se fait pas chaque semaine; cela varie selon l'importance du projet.

La méthode prévoit quelque chose pour les projets excessivement longs que vous avez mentionnés dans une question précédente. Ils sont divisés en étapes, mais on traite chaque étape comme un projet; alors, même si la date d'échéance est cinq ans à l'avenir, on a des vérifications qu'on peut faire au fur et à mesure. La date d'échéance peut aussi changer si l'on fait des ajustements.

M. de Jong: Permettez-moi de faire une observation générale encore: il me semble que le ministère fait un exercice très intéressant à certains égards. Il emploie des milliers de personnes et dessert des millions de clients. Il faut que les chèques destinés aux retraités et aux pensionnés, par exemple, sortent. Il s'agit partiellement de sensibiliser le groupe dans son ensemble. Tous doivent savoir ce que les autres font, mais en même temps, on veut donner une impression de souplesse et d'à-propos. Je le reconnais. C'est de l'inédit pour une institution humaine. C'est intéressant et excitant.

Ma dernière question est peut-être la suivante: est-ce parce qu'il y a tant d'intervenants que vous êtes si nombreux à comparaitre ce matin? Je regarde autour de moi et je me demande si c'est efficace par rapport au coût.

Mme Wyman: Je ne peux parler que pour ceux qui m'accompagnent. Je laisse à M. Dye le soin de parler pour son groupe, puis nous pourrons comparer et voir ce qui est plus grand.

Madame la présidente, si je peux dégager quelques conclusions des témoignages que nous venons d'entendre au sujet des méthodes de mise au point des systèmes, Al vient de dire qu'il s'agit de diviser un projet en morceaux maniables, et je constate que vous avez parlé de la même chose avec les fonctionnaires du secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général la semaine dernière. Cela fait partie intégrante de notre philosophie.

Une autre chose qui est importante pour moi et pour mon comité de la haute direction, c'est qu'il faut qu'on nous voie à la tête de tout cela. En tant qu'équipe, nous

[Text]

very committed as a team to watching this happen. That is why we are putting a real push on these productivity indicators. That is why we are putting a real push on setting up separate project management teams with very specific deadlines to report back to track. Again, we are putting a lot of emphasis on the cost accounting structure so we can actually see the costs as they evolve.

Part of it is just that you have to trust us that we are taking this seriously as a management job. Yes, it is complicated. The reality is that in a large system like ours, the scale we operate with, there are complexities. Perhaps from your point of view, we may get over-hierarchical or over-bureaucratic, but we do try to minimize that. We realize the risk of making things over-complicated. Again, we view that as our challenge as managers: to get the job done within the constraints—within the challenges, rather than constraints we are operating under.

Mr. de Jong: Thank you.

Mr. Roman: I would like to ask a couple of short questions. The Auditor General saw fit to specifically mention in his opening statement some of the weaknesses in the financial management controls and financial impacts. Then he went on to make some comparisons, and he indicates that there is about a \$46 million differential there between what is basically happening in the federal government and its delivery of payroll accounts compared with provincial governments. That is a substantial amount of money that he has basically identified. Going further from that point to your administrative response to that, you say that your record is excellent. Obviously there is a conflict here. I would like to find out why you are indicating there is this conflict.

• 1045

I can see a \$46-million conflict. Taking into account what the Auditor General has said and what you are basically saying, I do not believe I would agree with what you say, that you are delivering a system in an excellent fashion. You might even go one step further and say that maybe there is improvement with respect to the provincial governments that the Auditor General is using as a comparison. Would you please elaborate as to how you can come up with a statement saying you feel it is excellent?

Ms Wyman: Madam Chair, I would suggest that Mr. Roman may be taking our comments slightly out of context. We do not pretend that from the point of view of efficiency and productivity we are excellent. We acknowledge all along that we have some way to go.

I am not sure if we use the word "excellent", but we certainly make a great deal of effort to minimize the errors, to minimize the disruptions in service that occur with respect to delivery of people's pay, or people's family allowance cheques, or people's old age cheques. It is in that area that we feel, to the extent we have compromised over time—and I am speaking here historically—the

[Translation]

voulons vraiment exercer le contrôle. C'est pourquoi nous insistons tellement sur les indicateurs de productivité. C'est pourquoi nous établissons des équipes de gestion de projet distinctes, qui doivent respecter des échéances très précises. Et nous insistons aussi sur la comptabilité analytique afin de suivre l'évolution des coûts.

Vous devez nous faire confiance et croire que nous prenons au sérieux notre travail comme gestionnaires. Oui, c'est compliqué. Mais en réalité, avec une organisation de la taille de la nôtre, il y a des complexités. De votre point de vue, c'est peut-être trop hiérarchisé ou bureaucratique, mais nous essayons de minimiser cela. Nous nous rendons compte du risque de trop compliquer les choses. C'est le défi qui se pose à nous, gestionnaires: faire le travail en respectant les contraintes qui nous sont imposées.

M. de Jong: Merci.

M. Roman: Je voudrais poser quelques brèves questions. Le vérificateur général a jugé bon de mentionner dans sa déclaration liminaire certaines lacunes des contrôles de gestion financière et des incidences financières. Puis il a fait des comparaisons et fait remarquer une différence d'environ 46 millions de dollars entre ce que coûtent le système de paye du gouvernement fédéral et ceux des provinces. C'est une somme considérable qu'il a indiquée. À partir de là, vous avez dit que sur le plan administratif, votre dossier est excellent. Il y a évidemment un conflit là. Je voudrais savoir pourquoi existe cette divergence.

Je constate un écart de 46 millions de dollars. Vu ce que le vérificateur général a dit et ce que vous dites, au fond, je ne suis pas d'accord avec vous lorsque vous affirmez que votre système fonctionne à merveille. Vous pouvez même aller plus loin et dire que vous pouvez vous améliorer par rapport aux gouvernements provinciaux avec lesquels le vérificateur général vous compare. Voulez-vous bien m'expliquer comment vous pouvez dire que votre rendement est excellent?

Mme Wyman: Madame la présidente, je dirais que M. Roman cite nos propos un peu hors contexte. Nous ne prétendons pas que nous sommes excellents sur le plan de l'efficacité et de la productivité. Nous admettons toujours qu'il reste du chemin à parcourir.

Je ne suis pas sûre que nous utilisons le mot «excellent», mais certainement nous nous efforçons de réduire au minimum les erreurs et les perturbations de service qui touchent les chèques de paye, d'allocations familiales ou de pension de vieillesse. Dans ce domaine, si nous avons fait des compromis par le passé, c'était à l'avantage du service. Si on doit choisir le service ou

[Texte]

tendency has been to compromise in favour of the service. If one has to trade off service and efficiency, the priority has always been on the service side as opposed to the efficiency side. I think what Mr. Dye has pointed out and what we acknowledge is we have to keep that service level up.

Let us take a closer look at whether in fact we could make service and productivity more compatible. That I think is the context of my own management direction for the department, which is we have to keep those service standards, we have to keep that culture of service among our people, but on the other hand we also want to make them conscious that we have to understand what the cost of delivering that service is; and secondly we have to keep looking at whether there are better ways we can keep up that service while being more conscious of the costs of performing it.

Mr. Roman: I was somewhat discouraged also—and I do not want to take anything out of context, because I am quoting from your statement—where you said you could not approach the unit costs described by the provincial governments. I would have hoped that your statement would have stated “We would strive to approach the unit costs of the provincial governments”. With a statement of this nature being made, then obviously it is already an indication from a senior deputy minister that we cannot achieve those particular costs. I would like to believe that if you applied yourself, with the personnel you have and certainly with the new equipment and systems you have been describing to us this morning, you could even surpass what the provincial governments are basically delivering on those unit costs. I would like to leave this meeting with a feeling of optimism rather than a feeling of pessimism.

Ms Wyman: Perhaps Mr. Dye would like to comment too, but I would like to note that in his opening remarks to the committee he also recognizes that the cost gap between us and the provincial governments will not be fully eliminated—this is at the top of page 2 of his opening remarks—because there are certain environmental factors.

My reluctance to say I will save the Government of Canada \$47 million when we have a new system is simply because I know the difference between the environment in which the provincial government systems operate and in which ours has to operate. They are really very, very different environments. But I can appreciate that for purposes of analysis you have to start somewhere. On the other hand, we are clearly committed, against our costs, to do better. But we will not really know that with any precision until we have gone through this first chunk of planning phase we were describing.

Mr. Roman: How long will it be for this first chunk of planning things to be available for this committee to look at?

Ms Wyman: We are anticipating about eight to nine months.

[Traduction]

l'efficacité, on choisit toujours le service plutôt que l'efficacité. M. Dye a signalé que nous devons maintenir le niveau du service et nous l'admettons.

Examinons de plus près la possibilité de rendre plus compatibles le service et la productivité. C'est la politique que j'ai adoptée pour le ministère, à savoir qu'il faut maintenir le niveau de service, nos employés doivent être soucieux de servir leurs clients, mais en même temps, ils doivent savoir ce que coûte le service et, deuxièmement, il faut toujours chercher de meilleures façons d'assurer le service et ne jamais perdre de vue le coût.

M. Roman: Je suis un peu découragé aussi... et je ne veux rien citer hors contexte, je cite votre déclaration... par votre déclaration que vous ne pouvez pas vous rapprocher des coûts unitaires des gouvernements provinciaux. J'aurais préféré que vous disiez: «Nous nous efforcerons d'atteindre les coûts unitaires des gouvernements provinciaux». Si une sous-ministre haut placée fait une telle déclaration, évidemment, cela semble indiquer qu'il n'est pas possible de diminuer vos coûts jusqu'à ce qu'ils recoupent les coûts provinciaux. Je voudrais croire que si vous vous y mettiez, avec le personnel dont vous disposez et les nouveaux équipements et systèmes que vous nous avez décrits ce matin, vous pourriez même surpasser les gouvernements provinciaux sur le plan des coûts unitaires. Je voudrais quitter cette réunion optimiste plutôt que pessimiste.

Mme Wyman: Peut-être que M. Dye voudrait commenter aussi, mais je ferais remarquer que dans sa déclaration liminaire au comité, il convient que le gouvernement fédéral ne parviendra pas à éliminer complètement cet écart en raison de certains facteurs... cela se trouve au haut de la page 2.

J'hésite à dire que je ferai économiser 47 millions de dollars au gouvernement du Canada lorsque nous aurons un nouveau système parce que je connais la différence entre le milieu où le système des gouvernements provinciaux fonctionne et le nôtre. Ils sont très, très différents. Mais je me rends compte qu'aux fins d'analyse, il faut commencer quelque part. Nous nous sommes fermement engagés à réduire nos coûts unitaires. Mais nous ne serons pas fixés avant d'avoir passé la première étape de la planification que nous avons décrite.

M. Roman: Quand pourra-t-on saisir le comité des résultats de cette première étape de planification?

Mme Wyman: Nous prévoyons de huit à neuf mois.

[Text]

Mr. Roman: That seems like an awfully long time. I assume you have been working on it for quite some time.

• 1050

Ms Wyman: No, we have not been working on it for a long time. We are just starting. As I was saying earlier, we are talking about a very large-scale system. We are talking about consultation with a broad range of users. On the basis of advice we have received from various people, including, as Mr. Ross mentioned, private sector consultants we have brought in to take a look at it, we believe eight to nine months is not an unreasonable period.

Mr. Roman: I would just like to believe that there should be a sense of urgency associated with all this, for the simple reason that government costs are escalating very rapidly and deficits are foremost in everyone's mind and anything we can do to improve the efficiency of government should be looked at seriously and implemented as quickly as possible.

Are you making a fair comparison here between the costs, Mr. Dye, that are associated with delivery of the federal systems vis-à-vis what is being delivered by the provincial systems, when you indicate that federal costs are about three times as high as the provincial costs?

Mr. Dye: We do recognize that the provincial operations are different from the federal operations, but they do make a reasonable comparison. It is a payroll; it is a pension system.

With flexible technologies of the future—which are actually here today, but to be installed in the future, we hear—and the economies of scale, in which having designed once, you get the application over say 500,000 people instead of 65,000 people, it strikes me that you have to save a lot per unit of activity in processing data, because you are only designing it once and then your costs need only be the cost of capturing, and the cost of capturing data in the federal government should not be an awful lot different from anybody else's government.

So it is reasonably fair to compare them; but you do have to recognize that there is decentralization in the federal government, but not in the Government of Alberta or in the Government of Ontario, and there are certain other environmental factors. But they should not be that significant, given the opportunity for economies of scale.

So I would think the cost performance ratio should be a lot closer. I am disappointed that the department does not say yes, we cannot only achieve this 46, but we can go and get a lot more, because we are going to come out with a technology that is the latest and the fastest and the cheapest.

There are opportunities here that may be missed. I hope that we avoid the past opportunities that have been missed. There has been a big problem in DSS over time where they have not kept up with technology. Now they

[Translation]

M. Roman: Cela me paraît très long. Je suppose que vous y travaillez depuis un bon bout de temps.

Mme Wyman: Non, nous n'y travaillons pas depuis longtemps. Nous ne faisons que commencer. Comme je l'ai dit précédemment, il s'agit d'un système sur une très grande échelle. Il y aura des consultations avec énormément d'utilisateurs. D'après les conseils que nous ont donnés diverses personnes, y compris, comme l'a dit M. Ross, des experts-conseils du secteur privé que nous avons engagés pour examiner la situation, neuf mois ne nous semblent pas une période déraisonnable.

M. Roman: J'aimerais que la situation soit envisagée de façon urgente pour la simple raison que les coûts pour le gouvernement augmentent très rapidement et que tout le monde pense aux déficits et tout ce que nous pouvons faire pour améliorer l'efficacité du gouvernement devrait être envisagé sérieusement et mis en oeuvre le plus rapidement possible.

Établissez-vous une comparaison ici entre les coûts, monsieur Dye, associés à la mise en oeuvre des programmes fédéraux par opposition aux provinciaux, lorsque vous dites que les coûts fédéraux sont presque le triple des coûts provinciaux?

M. Dye: Nous admettons que les activités provinciales sont différentes de celles du gouvernement fédéral, mais elles peuvent raisonnablement se comparer aussi bien pour les salaires que pour les régimes de pension.

Compte tenu des technologies plus souples de l'avenir... qui existent déjà maintenant, mais qui s'appliqueront à l'avenir, nous dit-on... et compte tenu des économies d'échelle, une fois que vous avez conçu un système, il s'applique à plus de 500,000 personnes plutôt qu'à 65,000 et dans ces conditions, vous économisez beaucoup d'argent par unité d'activités de traitement des données, car la conception ne se fait qu'une fois et les seuls coûts sont ceux de la collecte des données qui ne devrait pas coûter beaucoup plus au gouvernement fédéral que dans tout autre gouvernement.

Il est donc raisonnablement possible de les comparer; mais il faut reconnaître qu'il existe une décentralisation au gouvernement fédéral contrairement au gouvernement de l'Alberta ou à celui de l'Ontario, et de plus certains autres facteurs environnementaux jouent aussi. Mais ils ne devraient pas être très pertinents étant donné la possibilité de réaliser des économies d'échelle.

Le ratio de la tenue des coûts devrait donc être beaucoup plus serré. Je suis déçu que le ministère ne dise pas qu'en effet, il ne lui est possible d'atteindre que ces 46, mais qu'il peut réaliser une bien meilleure performance, en raison de la technologie qui sera la plus moderne, la plus rapide et la moins chère.

On risque de manquer ici certaines possibilités. J'espère que nous éviterons de le faire, comme par le passé. Au fil des années, il s'est présenté de grosses difficultés au MAS qui n'a pas suivi l'évolution de la

[Texte]

are righting that, and they seem to be going about it in a workman-like way, a professional way, of using methodologies that really are borrowed from project management methodologies in construction used in the 1940s and 1950s that are now very much in vogue in the computer world. If they follow them, I think that will get them through sensibly. But it does take a long time to make such a big change. Mind you, six years was about the length of World War II!

Ms Wyman: Six years was the length of World War II, but we are trying to avoid people getting killed in our change.

Seriously, the other point I wanted to make with respect to Mr. Roman's question is that Mr. Ross alluded to the other comparative system we have been looking at, which we feel in fact has many more characteristics similar to ours, which is the United States Department of Agriculture. In that case we saw that their costs were about half of ours. There are different models one can look at, but directionally it is telling us that we are not as efficient as we could be.

Mr. Roman: There is an opportunity there for substantial savings to the taxpayers of Canada.

Ms Wyman: That is correct.

Mr. Roman: Several millions of dollars. As I said earlier, I hope you pursue that one with a great deal of earnestness.

Ms Wyman: Yes, we are.

The Chairman: I would like to wind up with a couple of comments that arose out of Mrs. Wyman's opening, and also something Mr. de Jong has said.

I think Mrs. Wyman quite correctly raised the spectre at the beginning that if we all get too hung up on accountability then you could have staff so busy justifying what they are doing and measuring that they fail to do their essential job, which is to deliver service to the public.

• 1055

I think without going to that extent, in a democracy there is no way of escaping particularly a high level of explaining. If the supremacy of Parliament and accountability to the taxpayer are to mean anything, officials have to be prepared to be responsible not only to the government of the day, to the executive, but also to parliamentarians, just as we are responsible to the people who elect us. Since the decisions taken by government are not driven by market forces or by anything that the ordinary taxpayer can see there is even a greater responsibility to account for them and explain them. It is

[Traduction]

technologie. Maintenant, le ministère redresse la situation de façon professionnelle en utilisant des méthodologies empruntées de celles qui s'appliquaient à la gestion de projets dans la construction et qui s'utilisaient dans les années 1940 et 1950 tout en étant très à la mode actuellement dans le monde des ordinateurs. S'il les adopte, il ne pourra qu'en profiter. Mais un si grand changement exige beaucoup de temps. Mais n'oublions pas que la Deuxième Guerre mondiale a duré près de six ans.

Mme Wyman: Je vois, mais pour notre part nous essayons d'éviter que notre changement ne tue certaines personnes.

Pour parler sérieusement, l'autre aspect que je voulais soulever à propos de la question de M. Roman c'est que M. Ross a parlé de l'autre système de comparaison que nous avons examiné, à propos duquel nous estimons qu'il présente plus de caractéristiques semblables aux nôtres, et qu'utilise le département américain de l'Agriculture. Dans ce cas, nous avons constaté que leurs coûts étaient près de la moitié des nôtres. Nous pouvons donc examiner différents modèles, mais dans l'ensemble nous nous rendons compte que nous ne sommes pas aussi efficaces que nous pourrions l'être.

M. Roman: Il y a là une possibilité d'importantes économies pour les contribuables du Canada.

Mme Wyman: C'est exact.

M. Roman: De plusieurs millions de dollars. Comme je l'ai dit précédemment, j'espère que vous poursuivrez cette voie de façon extrêmement sérieuse.

Mme Wyman: Oui, c'est ce que nous sommes en train de faire.

Le président: J'aimerais terminer par un certain nombre de commentaires découlant de la remarque préliminaire de M^{me} Wyman et de ce qu'a dit M. de Jong.

Je pense que M^{me} Wyman a eu raison d'évoquer initialement le risque qui se présenterait si la question de responsabilité finissait pour nous obséder tous: dans ces conditions, le personnel serait si occupé à justifier et à évaluer ses activités qu'il ne pourrait pas faire son travail essentiel, je veux parler de la prestation d'un service au public.

Sans aller aussi loin, dans une démocratie, il n'est pas possible d'éviter toutes ces explications. Si la suprématie du Parlement et la nécessité de rendre des comptes aux contribuables signifient vraiment quelque chose, les fonctionnaires doivent être prêts à être responsables non seulement envers le gouvernement au pouvoir, l'exécutif, mais aussi envers les parlementaires, tout comme nous sommes responsables envers ceux qui nous ont élus. Étant donné que les décisions que prend le gouvernement ne découlent pas des forces du marché ou de quelque chose qui s'impose au contribuable ordinaire, sa responsabilité

[Text]

time-consuming, but I think it is part of the democratic responsibility that public servants and elected officials alike bear, and there is no way of avoiding some of it.

I can certainly understand that for a busy professional the time spent in trying to measure what you do, account for it, explain it, justify it, must sometimes seem like a burden, but I think that is part of the burden of public service: you bear it; we bear it.

On Mr. de Jong's point that we are in a right-wing era, I guess I describe it differently in more economic terms. It seems to me that in the years when the economies of all the developed western countries were buoyant, the whole emphasis was on creativity—do good things for the citizens, put in place better programs of education, income support, and so on—and nobody was very worried about costs. Then came that very cruel recession and we all had to get very concerned about costs in a hurry, especially people like me who represent ridings where are people are on very low incomes, and their taxes that after all pay for everything we do here were coming out of pockets that could ill afford it.

I think in the present climate nobody wants to go wild on cost-cutting. Nobody wants to go wild on eliminating jobs. But it would be ideal if people could see—when I say people, I mean public servants and Members of Parliament, because Members of Parliament can be great spenders too—that we have a duty to the taxpayer to maintain the services, to keep our human concerns, but to do it in a way that is as economical as possible, and as economical as possible of their dollars, because it is not your money or mine that we are spending.

I think this is the approach, generally, that is taken by this committee. We do not want to see services go to the public. We do not want to see officials harassed and asked to do the impossible. But we do hope that we can see a co-operative effort here between public service and elected officials as we all try to do more with less.

Mr. de Jong: While I appreciate your remarks, there are many different ways of describing the era. It is in part a right wing, you could say, or you could say that we are living in an age of scarcity. I have always had difficulty getting my head around them, given the tremendous resources and the new technologies. Yet we are living with less now than in essence we were in the 1960s and the 1970s. Something obviously is not right somewhere.

[Translation]

d'en rendre des comptes et de les expliquer en est encore plus grande. Le processus exige beaucoup de temps, mais je pense qu'il fait partie des responsabilités que doivent assumer aussi bien les fonctionnaires que les représentants élus dans une démocratie, et il n'est pas possible d'en éviter une certaine part.

Je peux bien sûr comprendre que, pour un professionnel très occupé, le temps qu'il consacrerait à essayer d'évaluer ce qu'il fait, de le justifier, de l'expliquer doit sembler parfois comme un fardeau, mais il est le propre de la fonction publique: vous l'assumez, nous l'assumons.

M. de Jong a dit que nous nous trouvons dans une époque dominée par la droite; je décrirais cela de façon différente et en termes plus économiques. Il me semble que dans les années où les économies de tous les pays occidentaux développés étaient florissantes, on insistait surtout sur les choses à accomplir, avec de bonnes initiatives pour les citoyens, la mise en place de meilleurs programmes d'éducation, de mesures de soutien au revenu, et ainsi de suite, et personne ne se préoccupait beaucoup des coûts. Puis la très cruelle récession nous a frappés et nous avons tous dû nous préoccuper grandement et très rapidement des coûts, surtout les gens comme moi qui représentent des circonscriptions dont les contribuables ont des revenus très modiques et qui pouvaient difficilement se permettre tous les programmes dont nous décidons ici qui sont, en dernière analyse, financés grâce à leurs impôts.

Dans le climat actuel, je pense que personne ne veut procéder à des coupures extrêmes dans les coûts. Personne ne veut supprimer des emplois de façon anarchique. Mais l'idéal serait que les gens se rendent compte... lorsque je parle de gens, j'entends les fonctionnaires et les députés, car ces derniers peuvent être très dépensiers aussi... que nous avons un devoir envers le contribuable, celui de maintenir les services, de garder à l'esprit nos préoccupations humanitaires, tout en le faisant de la façon la plus économique possible, tout en économisant le plus possible leurs dollars, puisque ce n'est ni votre argent ni le mien que nous dépensons.

C'est de façon générale l'approche qu'a adoptée le comité. Nous ne voulons pas nous débarrasser des services sur le dos du public. Nous ne voulons pas que les fonctionnaires soient harcelés ni qu'on leur demande d'accomplir l'impossible. Mais nous espérons que la fonction publique et les représentants élus uniront leurs efforts comme nous essayons tous de le faire pour accomplir plus avec moins.

M. de Jong: J'apprécie vos remarques, mais j'estime qu'il existe différentes façons de décrire cette époque. Vous pouvez dire que nous sommes dominés en partie par la droite, ou que nous vivons dans une période de vaches maigres. J'ai toujours eu du mal à comprendre cela étant donné les ressources considérables et les nouvelles technologies. Or, nous vivons avec moins maintenant que nous ne le faisons essentiellement dans les années 1960 et

[Texte]

Indeed we are living in terms of deficits and cut-backs and so forth.

Madam Chairperson has mentioned the importance of refining our methodology. I just wanted to ask, if I may, just one or two more questions, because I had made some notes on it as you were answering. In terms of keeping up with technological innovations, you must be one of the larger users of computers and computer hardware. Within the bowels of the departments, do you have some whiz kids around who do not have all the regular...? Do they have to be at the office at 9 a.m., etc., or could they sort of float around? In other words, their job is to be in touch with what is happening and report back. At least you would have some sense of what is happening around the corner.

[Traduction]

1970. Il y a donc évidemment quelque chose qui cloche quelque part. Nous vivons à n'en pas douter dans une période de déficits, de coupures et ainsi de suite.

La présidente a souligné l'importance que revêt une amélioration de notre méthodologie. J'aimerais si possible poser rien qu'une ou deux autres questions, car j'ai pris quelques notes à ce sujet pendant que vous étiez en train de répondre. Vous devez être l'un des plus importants utilisateurs d'ordinateurs et de matériel informatique. Afin de vous tenir au courant des innovations dans ce domaine, y a-t-il au sein de vos ministères des petits prodiges qui peuvent se déplacer librement, ou qui doivent s'en tenir à un horaire régulier, c'est-à-dire se présenter au bureau à 9 heures du matin, etc.? En d'autres termes, des personnes dont le travail consiste à se tenir au courant de ce qui se passe et à en faire rapport. Cela vous donnerait au moins une idée de ce qui s'en vient dans le domaine de la technologie.

• 1100

Certainly when you look at the past I think one of the conclusions of the department is that it lacked any foresight. It was reacting to the technology, rather than anticipating the technology. You could have some of those souls around who sort of get the sense of what is coming. Then maybe the committees can begin to digest this and slowly the gestation process can begin. But at least have some eyes out there.

Ms Wyman: I think the facetious answer would be that kind of group would be regarded as overhead, one that we could ill afford in the current environment. The answer is that we have various ways of trying to keep in touch with what is going on in the environment, including ourselves spending quite a bit of time with people in the industry, talking to them and going to their facilities. For example, I will frequently visit large private-sector operations to get a handle on what they are doing.

In addition to that, institutionally within the department we do have a couple of groups we rely on. Alan has a group reporting to him, which really tries to keep in touch not only with the technology but also with some of the other important factors, such as our individual client departments that we interact with. They look at how the policies are evolving at the centre in the Treasury Board Secretariat—more broadly, government policy, etc. Every year during our fairly disciplined planning cycle we sit down and say what are some of those significant environmental factors we have to deal with, including the technological ones?

The second aspect: one of the benefits I believe of the integration of the two departments under Supply and Services has been that we also in the supply part of the department do purchasing of equipment. That group has to stay in constant touch with the industry, and again it is

En rétrospective, l'une des conclusions que l'on peut tirer au sujet du ministère, c'est qu'il a manqué de prévoyance. Il a réagi à la technologie plutôt que de la prévoir. Vous pourriez donc avoir recours à ce genre de personne qui pourrait vous donner un aperçu de ce qui s'en vient. Alors peut-être que les comités pourront commencer à digérer tout cela et que le processus de gestation pourra commencer. Mais vous devez au moins avoir certaines personnes qui surveillent la situation pour vous.

Mme Wyman: La réponse amusante consisterait à dire que ce genre de groupe serait considéré comme faisant partie des frais généraux, que nous n'avons pas les moyens de nous payer dans la situation actuelle. Nous avons divers moyens d'essayer de nous tenir au courant de ce qui se passe dans le domaine. Notamment, nous passons nous-mêmes beaucoup de temps avec des représentants de l'industrie, à leur parler et à visiter leurs installations. Par exemple, je visite souvent des installations importantes du secteur privé pour voir ce qui se fait de ce côté-là.

En outre, au sein du ministère nous avons quelques groupes sur lesquels nous pouvons compter. Alan est responsable d'un groupe qui essaie vraiment de se tenir au courant, non seulement des développements technologiques, mais également de certains autres facteurs très importants, comme les ministères clients avec qui nous faisons affaire. Ils étudient comment les politiques évoluent au centre, au secrétariat du Conseil du trésor—de façon plus générale, les politiques du gouvernement, etc. Chaque année, pendant notre cycle de planification assez discipliné, nous déterminons les facteurs environnementaux importants auxquels nous devons faire face, y compris les facteurs technologiques.

À mon avis, l'un des avantages de réunir sous un même ministère les éléments Approvisionnement et Services, c'est que la partie approvisionnement du ministère achète également du matériel. Ce groupe doit donc rester constamment en rapport avec l'industrie, de

[Text]

in a position to keep us aware of what is out there. We expect it to do that and we call upon it to do that.

On the third aspect, the point I wanted to make is perhaps a note of caution. I always like to balance these things. I guess I believe, as a matter of philosophy, that we cannot be on the total cutting edge. The cutting edge tends to carry a high degree of risk. Our belief is that the nature of the services we perform is essential to the Canadian public. In fact, we very much believe that, through the accountability to our Minister and to the government, we are ultimately accountable to the people of Canada, that we have a responsibility. Therefore, the degree of risk that we will enter into will perhaps pull us back a little bit from the leading edge of technology, while knowing where it is and where it is heading. We always have to balance those factors.

Mr. de Jong: It is indeed a balancing thing, because there is also a risk in not knowing that is happening—

Ms Wyman: Correct.

Mr. de Jong: —in being totally out of step in terms of the past, as well as in terms of the future. While in the short term you might not be able to afford to have one or two free souls around, or people with some street smarts in terms of what is happening in new technologies, given the present environment, perhaps in the long term you cannot afford not to have a set of eyes out there. You can make the decisions afterwards, what risk is involved in doing the innovations. But surely you have to know what is coming, or at least have a pretty good sense of what is coming. You should have somebody out there whose job it is to let you know what is coming in terms of technological innovation.

Ms Wyman: As a matter of management philosophy, I guess we think that rather than having free souls floating about we should have people who are involved, who understand how the department is working, and whose task it is to do part of what we call environmental scanning. This way we will be kept abreast. We have people who I think and management thinks are very competent to help us do that.

• 1105

The Chairman: Before we end the session, do Mr. Dye or Mr. Wyman want to make any closing remarks?

Mr. Dye: Madam Chair, are you planning a session on Thursday?

The Chairman: Yes.

Mr. Dye: Then I will restrict my comments, thank you.

Ms Wyman: No. I think you stated it very eloquently, Madam Chair, in your remarks. And as I have said before to some of the members of your committee, we always welcome the opportunity to hear their views, to exchange views and to see how we can improve things.

[Translation]

sorte que cela nous permet de nous tenir au courant de ce qui s'y passe. Nous nous attendons à ce qu'il le fasse, et nous lui demandons de le faire.

Je tiens également à faire peut-être une petite mise en garde. J'aime toujours maintenir un certain équilibre dans ce genre de chose. J'estime que nous ne pouvons pas être à la fine pointe du progrès car cela comporte à mon avis beaucoup trop de risques. Nous croyons que les services que nous offrons sont essentiels à la population canadienne. En fait, non seulement avons-nous une responsabilité envers notre ministre et le gouvernement, mais également envers la population du Canada. Par conséquent, le degré de risque que nous sommes prêts à courir nous éloignera peut-être un peu de la fine pointe de la technologie, mais nous saurons où elle en est et où elle se dirige. Nous devons toujours équilibrer ces facteurs.

M. de Jong: Il faut effectivement équilibrer les choses, parce qu'il y a également un risque à ne pas savoir ce qui se passe. . .

Mme Wyman: C'est exact.

M. de Jong: . . . à être tout à fait à côté de la coche pour ce qui est du passé et de l'avenir. Bien qu'à court terme, étant donné la situation actuelle, vous n'avez pas les moyens de vous payer une ou deux personnes dont le travail consiste à se tenir au courant des nouvelles technologies, peut-être qu'à long terme vous n'aurez pas les moyens de vous en passer. Vous pouvez prendre des décisions par la suite. Mais vous devez certainement savoir ce qui s'en vient, ou avoir une bonne idée de ce qui s'en vient. Vous devriez avoir quelqu'un dont le travail consiste à vous tenir au courant des innovations techniques.

Mme Wyman: Notre philosophie en matière de gestion fait en sorte que plutôt que d'avoir ce genre de personne qui se promène un peu partout, nous préférons avoir des employés qui comprennent le fonctionnement du ministère et dont la tâche consiste en partie à scruter l'environnement. C'est ainsi que nous allons réussir à nous tenir au courant. Nous avons à notre avis des gens très compétents pour nous aider à le faire.

La présidente: Avant de clore la séance, M. Dye ou Mme Wyman voudrait-il ajouter quelque chose?

M. Dye: Madame la présidente, prévoyez-vous tenir une séance jeudi?

La présidente: Oui.

M. Dye: Alors je n'ai rien à ajouter, merci.

Mme Wyman: Non. Je pense que vous l'avez dit avec beaucoup d'éloquence, madame la présidente, dans vos remarques. Comme je l'ai déjà dit à certains membres de votre Comité, nous sommes toujours heureux lorsqu'on nous donne l'occasion d'avoir un échange de vues et de voir de quelle façon nous pouvons nous améliorer.

[Texte]

The Chairman: Thank you. On behalf of the committee I would like to thank the witnesses who are with us today. The meeting is adjourned to the call of the Chair. In fact, our next meeting is scheduled for Thursday at the same time, 9.30 a.m. Thank you.

[Traduction]

La présidente: Merci. Au nom du Comité, je voudrais remercier nos témoins. Je déclare la séance levée. Notre prochaine réunion se tiendra jeudi à la même heure, 9h30. Merci.



*If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

WITNESSES

Tuesday, March 1, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Supply and Services:

Georgina Wyman, Deputy Minister;

Alan Ross, Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector;

Stan Whitely, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector;

G.J. Hunter, Director General, National Operations and Sector Support Directorate;

A. Hurd, Acting Director General, Information Systems Directorate.

TÉMOINS

Le mardi 1^{er} mars 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada.

Du ministère des Approvisionnements et Services:

Georgina Wyman, sous-ministre;

Alan Ross, sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion;

Stan Whitely, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration;

G.J. Hunter, directeur général, Direction générale des opérations nationales et du soutien au secteur;

A. Hurd, directeur général intérimaire, Direction générale des systèmes d'information.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 33

Thursday, March 3, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 33

Le jeudi 3 mars 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 11,
Department of Supply and Services

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
11, Le ministère des Approvisionnements et
Services

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 3, 1988

(52)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:35 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aileen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Aileen Nicholson and Tony Roman.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Ed Khalil, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Supply and Services:* Georgina Wyman, Deputy Minister; Alan Ross, Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector; Robert Weese, Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Planning Sector; Stan Whitely, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee resumed consideration of Chapter 11, Department of Supply and Services.

The Auditor General and the Deputy Minister each made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 11:03 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 3 MARS 1988

(52)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 35 dans la salle 308, Édifice de l'ouest, sous la présidence d'Aileen Nicholson, (présidente).

Membres présents: Gilles Grondin, Aileen Nicholson et Tony Roman.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Ed Khalil, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère des Approvisionnements et Services:* Georgina Wyman, sous-ministre; Alan Ross, sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion; Robert Weese, sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et de la planification ministérielle; Stan Whitely, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, lequel rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité entreprend l'examen du Chapitre 11, le ministère des Approvisionnements et Services.

Le Vérificateur général et la sous-ministre font chacun une déclaration puis eux et les autres témoins répondent aux questions.

À 11 h 03, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, March 3, 1988

• 0935

The Chairman: Order. The committee is resuming consideration of chapter 11, on the Department of Supply and Services, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987. The witnesses this morning are Mr. Kenneth Dye, Auditor General, and from the Department of Supply and Services, Mrs. Georgina Wyman, Deputy Minister.

Mr. Dye, I understand you would like to make some additional remarks this morning.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Madam Chair. Let me reintroduce Mr. Khalil and Mr. McGimpsey, who I introduced to your committee at the last meeting.

My introductory remarks are really a bit of a reflection on the meeting held last Tuesday. I think in my annual report we did identify very significant opportunities for improved productivity at DSS. My sense of the meeting was that everybody around the room agreed there was an opportunity for productivity improvement and these improvements should be realized.

I think in the testimony I would have liked to have seen the department come forward with more specific productivity improvement targets and timeframes for their realization. I think that would be helpful. I know the deputy minister is sincere about getting these targets in place; but we did not hear about those. I would think with these new systems they discussed, those systems should be in place soon and they should start providing the information that deputy ministers I think need, and politicians expect, in the accountability regime, so these targets are in place. Those targets are critical, and I think they are a prerequisite to improvements. Once those targets for productivity improvement are established—and that is going to take a lot of effort, will power, and determination, as well as support of political will—then, if you have a period of stability in the senior management group, and this willingness to improve performance indicators, much can be done. So I am quite hopeful.

The Chairman: Ms Wyman, did you wish to make any statement?

Ms Georgina Wyman (Deputy Minister, Department of Supply and Services): Not a substantive one, Madam Chairman, but I would like to introduce some different players I have with me today. The committee has already met Mr. Brian Boyd, who is Assistant Deputy Minister, Supply Operations; and Mr. Bob Weese, who is Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Planning. They

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 3 mars 1988

La présidente: La séance est ouverte. Le Comité reprend l'examen du chapitre 11, relatif au ministère des Approvisionnements et Services, du rapport du vérificateur général pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 1987. Nous avons pour témoins M. Kenneth Dye, vérificateur général, et M^{me} Georgina Wyman, sous-ministre des Approvisionnements et Services.

Monsieur Dye, vous me disiez avoir quelques commentaires à faire.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Je vous remercie, madame la présidente. Permettez-moi de vous présenter de nouveau MM. Khalil et McGimpsey, qui m'accompagnaient la dernière fois que j'ai comparu devant vous.

Dans mes remarques préliminaires, j'aimerais vous livrer quelques réflexions sur la séance de mardi dernier. Dans mon rapport annuel, nous avons mis en relief les aspects du champ d'activité du MAS où la productivité pourrait être considérablement améliorée. J'avais l'impression que tous ceux ici présents en convenaient et pensaient que des améliorations étaient souhaitables.

J'aurais toutefois aimé entendre les représentants du ministère proposer des objectifs plus concrets et un échéancier pour leur réalisation, ce qui m'eût paru utile. Je ne doute pas de la sincérité de la sous-ministre, mais j'aurais aimé l'entendre préciser ses intentions à ce sujet. Avec l'introduction des nouveaux systèmes dont il est question, leur mise en place devrait être imminente et ils devraient bientôt fournir l'information nécessaire aux sous-ministres et attendue des politiciens dans un régime de responsabilité financière, ce qui est la raison d'être de ces objectifs et les rend indispensables si l'on veut apporter des améliorations. Lorsque ces objectifs d'amélioration de la productivité auront été précisés—ce qui nécessitera un déploiement d'efforts, de volonté et de détermination ainsi que le soutien de la volonté politique—avec une période de stabilité dans les rangs des cadres supérieurs et l'intention ferme d'améliorer les indices de productivité, tous les espoirs sont permis et je suis tout à fait optimiste.

La présidente: Madame Wyman, est-ce que vous avez une déclaration à faire?

Mme Georgina Wyman (sous-ministre, ministère des Approvisionnements et Services): Je n'ai pas vraiment de déclaration sur le fond, madame la présidente, mais j'aimerais présenter les personnes qui m'accompagnent, certaines pour la première fois. Le Comité a déjà fait la connaissance de M. Brian Boyd, sous-ministre adjoint, Secteur des opérations des approvisionnements et M. Bob

[Texte]

came along because you will recall there were a number of questions last time by Mr. McKenzie concerning some contracting issues and our methodology for setting profit. I believe there were also some queries there. So we would be happy to deal with those at your convenience. They are available to do that.

The Chairman: Mr. Roman will open the questioning.

Mr. Roman: In following up with the statement just made by the Auditor General, and in looking at your statement to the committee, why do we not go down through some of the points? I may have missed them. For example, we will start off with your productivity improvement programs. What has been targeted for that? What are the dates of implementation? When do you feel you are going to carry those through? We can possibly go down the ones you have mentioned in your statement to clarify for the committee and for the Auditor General exactly where we stand in relation to some of those programs.

Ms Wyman: Sure. I hope you will bear with me. This may be a bit of repetition from some of the things I said last time, but I would be happy to elaborate.

About the productivity improvement program, that of course, as we indicated, has various elements. It is in a sense an ongoing program. However, in one phase of it, which involves our annual business planning cycle, we would, by the beginning of the fiscal year, April 1, 1988, have some indication of what we would hope to achieve, to the extent that we have to, principally in the area of person-year reductions and any organizational rationalizations. So I would say by mid-April we should have a very good idea of what we are doing for the upcoming fiscal year.

• 0940

However, I want to emphasize that from our point of view as management, productivity improvement and seeking ideas is an ongoing thing. Work force adjustment again is ongoing, but we would by the same date as the previous one I mentioned, have a good idea of some of the specific issues we would be dealing with for the upcoming fiscal year of 1988-89.

The systems development methodology is in place now, and what we are applying it to are two major projects beginning right now. We hope to begin the first soon with the Department of National Health and Welfare, and we are in the process now with the second one to begin to reform the Public Service Compensation System.

The first milestone there is a significant one, at which point we will have a much clearer idea of specific targets, savings, efficiency improvements in eight to nine months. At that time we would be happy to report back our findings to the committee.

[Traduction]

Weese, sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et de la planification ministérielle, qui sont venus m'aider à répondre à certaines questions posées la dernière fois par M. McKenzie sur des problèmes de contrat et sur nos méthodes d'établissement de bénéfices. Je crois qu'il y avait encore d'autres questions et mes collaborateurs seront heureux d'y répondre quand vous le jugerez bon.

La présidente: C'est M. Roman qui va poser la première question.

M. Roman: Après avoir écouté le vérificateur général et parcouru votre déclaration au Comité, je propose de passer en revue certaines questions; j'étais peut-être absent quand elles ont été abordées. Commençons donc par vos programmes d'amélioration de la productivité: quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés? Quelles sont les dates de mise en oeuvre? Quand pensez-vous être prêts? Nous pourrions parcourir ceux que vous avez mentionnés dans votre déclaration afin de faire le point, pour le Comité et pour le vérificateur général, sur la situation par rapport à ces programmes.

Mme Wyman: Certainement. Je vous demande un peu de patience, car il se peut que je répète certaines des choses qui ont déjà été dites l'autre jour, mais je serais heureuse de vous donner plus de détails.

Le programme d'amélioration de la productivité comprend, comme nous le disions, plusieurs volets. C'est un programme permanent, en un sens, mais dans la partie qui comporte notre cycle de planification annuelle nous serons en mesure, au début de l'exercice financier, à savoir au 1^{er} avril 1988, de vous dire ce que nous espérons atteindre, en particulier en ce qui concerne la réduction des années-personnes et la rationalisation de notre organisation. À la mi-avril nous devrions donc avoir une idée claire de ce que nous allons faire pour l'exercice financier prochain.

Permettez-moi toutefois de vous faire remarquer que l'amélioration de la productivité et la recherche d'idées nouvelles constituent, pour les cadres, un souci constant, de même que la compression des effectifs. À la date déjà mentionnée, nous aurons une idée claire de certaines questions dont nous traiterons au cours de l'exercice financier prochain.

La méthode de développement des systèmes est actuellement en place et dès à présent nous l'appliquons à deux grands projets. Conjointement avec le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, nous espérons mettre le premier en place très prochainement; quant au second, nous avons commencé à réformer le système de rémunération de la Fonction publique.

Ce premier jalon représente une étape importante car à ce moment-là, d'ici huit à neuf mois, nous aurons une idée beaucoup plus précise des objectifs spécifiques, des économies et du gain d'efficacité. Nous nous empresserons alors d'en informer le Comité.

[Text]

As for the performance measurement system, you have the date there that it will be in place. The corporate cost accounting system is in place. Health and Welfare is a systems project I just alluded to. Similarly, the Public Service compensation system was just alluded to. In eight to nine months we could report back to you on what we have found with respect to specific targets.

The planning system is really an ongoing activity. The first milestone to test it will be to come up with some of the other indicators I just mentioned for the upcoming fiscal year.

Mr. Roman: In taking all of this into consideration, what do you envisage as a possible overall, let us say, cost saving to the department as a whole as a result of the implementation of some of these basic programs you just outlined?

Ms Wyman: Mr. Roman, I guess I would be better prepared to say that by mid-April as opposed to now. You may not find that very satisfying, but I am the type of person who does not like to say things unless I can substantiate them and can deliver on them. My own view is that this whole area of productivity is one that one has to approach very carefully, because in the end, it is not an indicator. It is people who have to deliver on the indicator.

My philosophy of management is essentially one in which I try to work through the indicator to get people who are going to have to deliver on it committed to it, and we are not finished that process yet. I do not anticipate we will be. Therefore, for me to say we will guarantee you x million dollars, y number of person-years, and x percentage of improvement at this point would be quite frankly irresponsible for me.

Mr. Roman: You must have somewhere in the back of your mind a target date that you yourself have basically established. Otherwise without that, what are you really looking for?

Ms Wyman: I have a target date of mid-April for what knowing quite clearly what our indicators will be for the upcoming fiscal year. Depending on the project I have different target dates for knowing what other savings will be possible. The most specific one right now is with respect to the Public Service compensation system, where within eight to nine months I and my management want to know what are we really going to be able to achieve and what are our options for achieving savings with respect to a major systems development on that particular product.

Mr. Roman: I am just going to change slightly. I have some notes here. With respect to the performance of the management system with respect to your regional operating sector, you are going to be making a comparison, I believe, between district offices.

[Translation]

En ce qui concerne le système de mesure du rendement, nous vous avons donné la date de sa mise en place. Le système ministériel de comptabilité des coûts fonctionne d'ores et déjà. Je vous ai déjà parlé du projet de systèmes avec Santé et Bien-être, de même que du système de rémunération de la Fonction publique. D'ici huit à neuf mois, nous serons en mesure de préciser nos objectifs et de vous en informer.

Nous travaillons constamment à améliorer le système de planification. Le premier test qu'il subira sera de nous fournir certains des autres indices que je viens de mentionner pour l'exercice financier prochain.

M. Roman: Compte tenu de tous ces éléments, à combien se chiffrent, d'après vous, les économies que vous comptez faire réaliser au ministère à la suite de la mise en oeuvre de certains des programmes fondamentaux que vous venez d'évoquer?

Mme Wyman: Monsieur Roman, à la mi-avril, je serai mieux en mesure de vous répondre. Ma réponse ne vous satisfera peut-être pas, mais je n'aime pas à m'engager sans être sûre que je peux tenir mes promesses. C'est avec prudence qu'il faut, à mon avis, aborder la question de la productivité parce qu'en dernier ressort, ce n'est pas sur des indices que nous agissons, mais sur des gens qui doivent appliquer ces indices.

En matière de gestion, j'ai pour principe d'essayer d'influer sur les indices et d'amener les gens à travailler en fonction de ceux-ci, et ce processus n'est pas encore achevé et je ne m'attends pas non plus à ce qu'il le soit. Aussi serait-ce franchement manquer de responsabilité de ma part que de vous promettre, à ce stade, une économie de x millions de dollars, de y années-personnes, et un certain pourcentage d'améliorations.

M. Roman: Vous devez bien avoir à l'esprit une date cible que vous vous êtes fixée car sinon, que faites-vous en réalité?

Mme Wyman: Je me suis fixé la mi-avril pour savoir au juste quels seront les indices pour l'exercice financier prochain. J'ai différentes autres dates, selon le projet, auxquelles j'espère savoir quelles sont les autres économies qui seront réalisables; je pense en particulier au système de rémunération de la Fonction publique où d'ici huit à neuf mois, mes collaborateurs et moi voulons savoir ce que nous pouvons faire au juste et quelles sont nos options pour réaliser des économies en mettant au point un système d'envergure pour ce produit particulier.

M. Roman: Passons donc à un sujet voisin, sur lequel j'ai pris quelques notes. Vous allez, je crois, faire une comparaison entre les bureaux de district pour le rendement du système de gestion du secteur régional.

• 0945

Ms Wyman: Correct.

Mme Wyman: C'est exact.

[Texte]

Mr. Roman: That in itself is like examining the efficiency within the department. Are you trying to incorporate outside sources or information as to how efficient your departments are operating vis-à-vis some other government structures or a private enterprise doing similar work?

Ms Wyman: At this point, we have not envisaged that as a formal process. Our first priority is really to get those indicators in place for the delivery arm, which is the regional operations group—the regional offices.

I would like to make two general comments on that. First, I would want to look very carefully at any cross-comparisons. Secondly, as I indicated on Tuesday, we certainly are very open to learning from other operations.

To the extent we can find other organizations, whether at the federal government level here in Canada, or commercial enterprises, or other government entities around the world, we would certainly be looking to that. However, I would see that probably as phase two, because my first priority is to get those indicators in place. Unless people advise me otherwise, that is certainly what I am taking from Mr. Dye's recommendation. It is pretty important that we get those in place, and I do not want that task to be deflected in any way.

Mr. Roman: Well, possibly I have missed it as well. I have another question following that. How will you monitor the relative productivity of the network of district service offices to ensure greater uniformity and efficiency in their operation?

Ms Wyman: First of all, one will have a series of reports to look at on a periodic basis. Again, I should say I believe that quantitative indicators can be very helpful and are certainly a starting point for getting an understanding of the operation of an organization.

In addition to that, I think it is management's responsibility all the way up the line to use those quantitative indicators in a way to really understand what is going on in the operation. For example, if we see massive distortions between the P.E.I. and Alberta offices, let us say, there may be both valid and invalid reasons. I think in saying how we are going to use them, it is just common sense. It is a way to spot if things are going right or wrong, to probe the operation more deeply.

I am not quite sure if that is really what you were trying to get at. Am I missing part of your question?

Mr. Roman: I would assume that would be the beginning, but of course you are talking about the second phase. In my mind, I would think it is easy enough to determine what is happening in P.E.I. versus what may be happening in Edmonton. But to get on line and know exactly how efficient your operations are, you have to have some outside information or comparisons. How

[Traduction]

M. Roman: Ceci revient, en un sens, à examiner l'efficacité de votre ministère. Avez-vous songé, pour cet examen de l'efficacité de vos ministères, à obtenir de sources extérieures des comparaisons avec l'efficacité d'autres entités gouvernementales ou une entreprise privée qui se livrent aux mêmes activités?

Mme Wyman: Nous n'avons pas, à ce stade, envisagé officiellement cette possibilité. Nous tenons avant tout à mettre en place ces deux indices pour les fournisseurs de ces services, à savoir les bureaux régionaux.

J'aimerais faire, à ce propos, deux remarques d'ordre général: tout d'abord, dans toute comparaison entre des systèmes différents, il convient de ne pas tirer de conclusion trop hâtive. Par ailleurs, comme je le disais mardi dernier, nous gardons l'esprit ouvert, nous sommes tout à fait disposés à tirer un enseignement de l'expérience d'autres.

Si nous pouvons trouver d'autres organisations, que ce soit au niveau fédéral au Canada, ou à celui d'entreprises commerciales ou d'autres organismes gouvernementaux dans le monde, nous examinerons certainement leurs cas. Mais je voudrais réserver cela pour la deuxième étape, priorité absolue étant donnée à la mise en place des indices. Sauf avis contraire, c'est certainement ce que je conclus de la recommandation de M. Dye. C'est la première tâche qui s'impose et je ne voudrais absolument pas la reporter à plus tard.

M. Roman: Il se peut que je n'aie pas entendu cela, mais j'ai encore une autre question à vous poser. Comment surveillerez-vous la productivité relative du réseau des bureaux de district pour rendre leurs opérations plus uniformes et plus efficaces?

Mme Wyman: Tout d'abord, nous examinerons toute une série de rapports qui nous sont périodiquement présentés. J'aimerais répéter, à ce propos, que les indices quantitatifs peuvent être très utiles et constituent certainement un point de départ pour comprendre le fonctionnement d'une organisation.

En outre, c'est la responsabilité des cadres sur toute la hiérarchie d'utiliser ces indices quantitatifs pour comprendre en profondeur ce qui se passe dans l'organisation. C'est ainsi que si nous constatons des écarts considérables entre le bureau de l'Alberta et celui de l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, il se peut qu'il y ait, ou non, de bonnes raisons à cela. Pour utiliser ces indices, nous ferons simplement appel à notre bon sens: c'est une façon de découvrir si le fonctionnement est correct ou déficient, de mieux le comprendre en profondeur.

Je ne sais pas si j'ai bien répondu à votre question. Est-ce que quelque chose m'aurait échappé?

M. Roman: C'est une première étape, j'imagine, mais vous parlez bien entendu de la seconde étape. Il doit être relativement facile, à mon avis, de comparer ce qui se passe dans l'Île-du-Prince-Édouard avec ce qui se passe à Edmonton. Mais quant à savoir exactement dans quelle mesure une organisation fonctionne efficacement, il vous faut une information extérieure pour vous permettre des

[Text]

quickly are you contemplating bringing those factors into play?

Ms Wyman: I guess there are two things, and I will ask Mr. Ross to comment on this too. It is a question of where one puts one's priorities. The first priority is to get these indicators in place as to our current operation.

Directionally, from Mr. Dye's report, from our own work, from looking at other governments and how they do business, we know we have a huge amount of potential to improve our efficiency. But that is going to require a major development of the system that is going to take some time to put in place. However, the second priority is to really get on with that system. As part of the first planning phase, there will clearly be a way of tracking the efficiencies we are gaining.

• 0950

I would be reluctant to spend a huge amount of time trying to find comparisons to the short-term indicators. Quite frankly, the short-term indicators will be helpful. In terms of the overall efficiency of the operation, we already know we have a long way to go. The answer is to get on with the system redevelopment and the greater automation we know can be done.

Mr. Roman: As the deputy minister, do you believe you are moving as quickly as possible to correct some of those deficiencies and the implementation of the cost-saving measures?

Ms Wyman: I have to say yes, otherwise I would be moving more quickly. However, that is not something I am just pulling out of the air. I do not take that kind of thing lightly. As deputy minister, there are a number of factors I worry about. One is I want some outside opinions on that. As Mr. Ross mentioned last time, we have some outside consultants. We have talked to a lot of other people who have gone through this kind of major system development. The advice we are getting from them is maybe we are even. . . Certainly one private sector consultant study we received suggested to us perhaps we were trying to move too quickly and should be a bit more cautious. We have taken that under advisement, but we are still pushing.

I worry about a second factor that is very important to me: there are a lot of employees who are going to be affected. The regional operation sector alone has 3,500 people, most of whom are clerical and female. In some cases they are retrainable, but others may not be. They are in locations where it is not always easy to find another job in the federal government because they may be in more remote locations. As far as I am concerned, it is extremely important we move this at a pace where the human

[Translation]

comparaisons. Dans combien de temps pensez-vous faire intervenir ces facteurs?

Mme Wyman: Ma réponse comprend deux aspects et je vais demander à M. Ross de nous donner également ses commentaires. Tout revient à une question de priorités, il importe avant tout de mettre en place les indices sur le fonctionnement actuel de nos services.

D'après le rapport de M. Dye, d'après nos propres travaux, d'après l'examen du fonctionnement d'autres gouvernements et de leur façon de faire les choses, nous savons que notre efficacité laisse encore beaucoup à désirer et nous savons quelle direction nous devons suivre. Mais pour cela, il nous faut procéder à un remaniement de fond en comble du système, ce qui ne peut se faire d'un jour à l'autre. La deuxième priorité, toutefois, est de mettre ce système en place, et dans une première étape de planification, nous prévoyons certainement une méthode de calculer l'amélioration de notre efficacité.

J'hésiterais à consacrer beaucoup de temps à essayer de trouver des comparaisons aux indices à court terme. Ceux-ci nous seront certes utiles, mais nous savons d'ores et déjà qu'en matière d'efficacité générale, nous avons beaucoup de pain sur la planche. Pour cela nous devons procéder au remaniement du système et à une meilleure automatisation qui, nous le savons, est réalisable.

M. Roman: En tant que sous-ministre, considérez-vous que vous mettez toute la célérité nécessaire pour redresser certaines de ces déficiences et pour mettre en place les mesures visant à réaliser des économies?

Mme Wyman: Il me faut répondre par l'affirmative, car autrement je procèderais avec plus de célérité. Toutefois, ce ne sont pas là simplement des paroles en l'air, et je traite pas ce genre de responsabilité à la légère. En tant que sous-ministre, il y a plusieurs questions dont je me préoccupe, à commencer par des opinions de l'extérieur. Comme le disait M. Ross, la dernière fois, nous avons des consultants de l'extérieur et nous nous sommes longuement entretenus avec des gens qui ont procédé la mise au point de ce genre de grands systèmes. On nous a dit que nous étions peut-être même. . . D'après une étude au moins d'un consultant du secteur privé, il semblerait que nous avons pris des mesures peut-être trop hâtives et que nous devrions nous montrer plus prudents. Nous tenons compte de cet avis, tout en essayant de hâter les choses.

Il y a une autre question qui me tient à coeur, à savoir qu'un grand nombre d'employés seront touchés par les mesures que nous prendrons. Le secteur régional comprend à lui seul 3,500 personnes, dont la plupart sont des employés de bureaux, des femmes pour la majorité. Certains d'entre eux peuvent recevoir une nouvelle formation, mais pas tous. Ils se trouvent dans des endroits où il n'est pas toujours facile de trouver un autre emploi au gouvernement fédéral, par exemple dans des

[Texte]

element of the department can digest the change. Last year there was a very interesting study done by the Economic Council of Canada on how you implement major systems development and their successes. A key ingredient has been the ability of that development to handle the human factor.

The third factor is one related to the risk and the technology. There again, as I explained last week, we want to be as technologically up to date as possible within a reasonable level of risk.

If you would permit, I would like to ask Mr. Ross to make some additional specific comments, if he wishes. Do you have any other thoughts you wanted to add for the committee?

Mr. Alan Ross (Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector, Department of Supply and Services): There are two elements to your question. One of them is whether we have the information necessary to understand our own operations. The second part is whether there is some way we can test how our operations are doing compared to other like organizations.

The first part is establishing the tools Mr. Dye has been adamantly advocating, and quite properly so. This includes letting us understand our product costs. For example, we are trying to break them down into major project management techniques... also, process management—we have large processes which do not necessarily have a beginning and an end, but they are churning out cheques.

In my case, I am responsible for the very large data centres. We are trying to establish the types of indicators where we would be able to tell whether or not those large data centres are being managed properly with respect to up-time, response times, etc. One of the things we have agreed to do, and it is in our plans, is, having established a number of indicators and management processes within the data centre—including such things as problem management or change management when we are putting in changes to major systems or maintaining systems or when we hear we have a problem, how we manage those problems—we have established a number of management techniques, management processes. We are going to be bringing in a large data centre management team from the outside to come in and say how we are doing compared to the way you manage your large data centre. Are we using the same kinds of techniques, processes and indicators, and how do our indicators compare to yours? That is an example of how we could test.

[Traduction]

agglomérations éloignées. Il me semble très important de ne faire intervenir les changements que petit à petit, afin de permettre aux êtres humains qui constituent les effectifs du ministère de s'adapter aux changements. Le Conseil économique du Canada, dans une étude fort intéressante publiée l'an dernier, montrait comment réussir la mise en place de grands systèmes et considérait comme élément essentiel la capacité, dans une opération de ce genre, de tenir compte du facteur humain.

Le troisième facteur est lié aux risques et à la technologie. Là encore, comme je l'expliquais la semaine dernière, nous voulons, certes, être à la fine pointe du progrès tout en maintenant le risque dans des limites raisonnables.

J'aimerais, si vous le permettez, demander à M. Ross de compléter ce que je viens de dire, s'il le souhaite. Y a-t-il autre chose que vous voudriez ajouter pour le Comité?

M. Alan Ross (sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion, ministère des Approvisionnements et Services): Votre question comprend deux aspects: d'une part, est-ce que nous avons l'information nécessaire pour comprendre nos propres opérations? D'autre part, y a-t-il un moyen de vérifier comment nous fonctionnons par rapport à d'autres organisations?

La réponse à la première question est qu'il faut acquiescer les outils en faveur desquels M. Dye a si vigoureusement plaidé, à juste titre. Il faut, entre autres, que nous comprenions quels sont les coûts de nos produits. Nous essayons, par exemple, de les ventiler entre les principales techniques de gestion des projets... Également la gestion des processus—c'est ainsi que nous avons de vastes processus qui n'ont pas nécessairement un commencement et une fin, mais qui produisent des chèques.

Je suis personnellement responsable des très vastes centres de données. Nous essayons de mettre au point le genre d'indices qui nous permettent de dire si ces vastes centres de données sont gérés correctement au point de vue du temps de fonctionnement, des délais d'attentes etc. Nous avons consenti, entre autres, à mettre en place un certain nombre d'indices et de processus de gestion au sein du centre des données—par exemple la gestion des problèmes ou la gestion des changements. Quand nous introduisons des changements aux grands systèmes ou au maintien des systèmes et quand on nous dit qu'il y a un problème, comment intervenons-nous? Nous avons mis en place une série de techniques de gestion, de processus de gestion. Nous allons faire venir de l'extérieur une grande équipe de gestion des centres de données qui va nous dire ce qu'elle pense de notre façon de gérer notre centre de données. Une des façons d'évaluer nos techniques, nos procédures et nos indices, c'est de les comparer à ceux d'un autre organisme.

[Text]

[Translation]

• 05955

Similarly, for example, in the pay system, we have already referred to the fact that we have had discussions with the U.S. Department of Agriculture because we think they have a similar number of accounts; they are geographically dispersed, and there are some lessons for us to learn in there.

Commercially, for example, we have looked at a company in Winnipeg called Comcheq, the largest payroll company in Canada. We have had some very good exchanges with them, where we have visited their plant and they have looked at our operations, and we have had some really very fruitful discussions.

So I think we are aggressively approaching both sides. First, are we putting in the tools we need to understand our own operation and to be able to measure our own operation against ourselves; and second, are we testing that against other people on the outside?

Mr. Roman: I think the reason we are asking the basic questions is to try to emphasize to some degree the urgency of coming up with whatever major programs are going to be implemented as quickly as possible. A lot of times we sit here and listen, and it looks as if we have done a cycle every five or six or seven years and really have not made a great deal of progress in coming up with cost-saving measures. We are always going back to square one. I hope this is certainly not the case here.

Ms Wyman: Mr. Roman, I know that in the end it is always a question of faith, whether you believe me or not and whether or not I can give you enough evidence to say I am serious. But let me tell you that, when Mr. Khalil was coming around with his draft report in the summer and we were discussing it, being a historian by training, I wanted to know what had been done before.

I went back and was told that the 1979 Auditor General's report had basically dealt with the same subject. I went back and read it and realized that what Mr. Khalil was telling me was very similar to what was in the 1979 report. I swore to myself that a personal task of mine was going to be to make sure the next report done by the Auditor General—and maybe it will not even be the same one, Ken, notwithstanding your longevity—does not criticize the same things. It may be criticizing different things, but it will not be criticizing the same things.

So that is my own personal pledge to myself. I cannot say too much more than that. I think in the end you have to gauge how comfortable you feel with what we are telling you.

M. Grondin: Dans son commentaire d'introduction, le vérificateur général a pratiquement répondu à une question que je voulais lui poser concernant les échéanciers. Je voulais lui demander si les mesures prises

Par exemple, du côté de la paie, comme nous vous l'avons déjà dit, nous avons eu des discussions avec le ministère de l'Agriculture des États-Unis, car nous estimons que puisqu'il a un nombre semblable de comptes qui sont répandus un peu partout au pays, nous pourrions tirer certains enseignements de son expérience.

Pour prendre un exemple du secteur privé, nous avons déjà examiné une société à Winnipeg qui s'appelle Comcheq, qui est la plus grande société de préparation de la paie au Canada. Nous avons eu de bons échanges avec les responsables de cette société, nous sommes allés voir leur usine, et ils ont examiné nos activités. Je crois que nous avons eu des discussions vraiment très utiles.

Je crois donc que nous nous attaquons énergiquement aux deux côtés du problème. Tout d'abord, nous mettons en place les outils dont nous avons besoin pour comprendre nos propres activités et afin de nous évaluer nous-mêmes; et deuxièmement, nous comparons notre rendement à celui d'autres organismes.

M. Roman: Si nous vous posons ces questions fondamentales, c'est pour insister sur l'urgence de mettre en place rapidement les programmes d'envergure. Souvent nous avons l'impression que certains ministères n'ont pas fait beaucoup de progrès dans les cinq, six ou sept ans qui ont suivi le dernier rapport. Il faut toujours repartir à zéro. J'espère vivement que ce n'est pas le cas de votre ministère.

Mme Wyman: Monsieur Roman, je sais qu'en fin de compte il s'agit toujours de savoir si vous me faites confiance ou pas, et si je peux vous donner suffisamment de preuves pour vous convaincre que je prends la question très au sérieux. Je peux vous dire que lorsque M. Khalil venait nous voir pendant l'été pour discuter de son ébauche de rapport, puisque je suis historienne de formation, je voulais savoir ce qui avait été fait auparavant.

On m'a dit que le rapport de 1979 du vérificateur général avait porté plus ou moins sur la même question. Je l'ai lu, et je me suis rendu compte que ce que M. Khalil me disait ressemblait beaucoup au contenu du rapport de 1979. Je me suis engagée personnellement à m'assurer que l'on ne fait pas les mêmes constatations dans le prochain rapport du vérificateur général—et il se peut que ce ne soit plus vous, monsieur Dye, malgré votre longévité. On critiquera peut-être d'autres choses, mais l'on ne critiquera plus les mêmes choses.

C'est la promesse que je me suis faite. Je ne peux pas vous dire davantage. Je crois qu'en fin de compte, c'est à vous de juger dans quelle mesure vous nous faites confiance.

Mr. Grondin: In his opening remarks, the Auditor General more or less answered a question that I wanted to ask about timetables. I wanted to ask him whether the steps taken by the Department of Supply and Services to

[Texte]

par le ministère des Approvisionnements et Services pour améliorer le système étaient suffisantes et répondaient à ses attentes.

Le vérificateur général me fait penser un peu à un de mes anciens patrons qui avait l'habitude de commencer en disant: Gilles, tu es un excellent administrateur, mais... Et il m'énumérait toute une série de point faibles qui pouvaient être notés. Le vérificateur général, dans son commentaire d'introduction, m'a fait penser un peu à lui. Je crois que les mesures qui ont été mises en place par le ministère des Approvisionnements et Services sont excellentes et je persuadé qu'avec le temps, tout ira très bien.

Monsieur le vérificateur général, vous avez soulevé un ensemble de points faibles ou de lacunes au sein du ministère des Approvisionnements et Services. Considérez-vous que les huit mesures ou les huit plans qui sont actuellement en vigueur vont corriger de façon satisfaisante l'ensemble des lacunes et des point faibles que vous aviez soulevés, ou selon vous y a-t-il encore des secteurs qui ne sont pas touchés et qu'Approvisionnements et Services aurait intérêt à s'en occuper immédiatement?

• 1000

M. Dye: Je pense que ces huit programmes sont un bon début, mais ce ne sont qu'un début. La sous-ministre nous a indiqué que nous recevrons dans huit ou neuf mois les premiers renseignements sur l'amélioration de la performance. Mais il y a simplement de la planification, et beaucoup de bonne planification. La sous-ministre a dit qu'elle espérait que le vérificateur général serait en mesure de féliciter le ministère pour ses bons programmes. Il est possible qu'un vérificateur général fasse un compliment.

M. Grondin: Certaines des lacunes ou des faiblesses que vous avez relevées me semblent importantes, et je ne sais pas si le ministère y remédie adéquatement avec les mesures qu'il a prises pour améliorer le système. Ces mesures qui sont prises par le ministère, compte tenu de l'échéancier indiqué par M^{me} la sous-ministre, sont-elles suffisantes pour répondre à vos attentes? Vous aviez soulevé des points importants, particulièrement au niveau du coût de certains services du ministère des Approvisionnements et Services, et je me demande si les mesures répondent suffisamment à vos attentes.

M. Dye: Il m'est difficile de me faire une opinion, parce qu'il n'y a ici que de la planification. Il n'y a pas de dates de fin des programmes, mais seulement le commencement de la planification. Il est nécessaire qu'on me donne un engagement quant au programme, au coût et à la date, mais ce n'est pas là en ce qui concerne les mesures de performance. On a de bonnes intentions, mais si on a une certaine stabilité et un sens de l'argent, on a un bon programme.

M. Grondin: Ma prochaine question s'adresse à M^{me} la sous-ministre. Je n'ai pas autant d'expérience politique

[Traduction]

improve the system were adequate and met his expectations.

The Auditor General reminds me a little of one of my former bosses who used to begin by telling me I was a fine administrator, and then go on to run up a whole list of my weaknesses. The Auditor General's remarks in his introduction remind me a little of my former boss. He seems to say that he thinks the measures put in place by the Department of Supply and Services are excellent and that, in time, everything will run smoothly.

You raised a number of weaknesses within the Department of Supply and Services, Mr. Dye. Do you think that the eight measures or the eight plans that are currently being implemented will satisfactorily correct the weaknesses you have mentioned, or do you think that there are still some sectors that have not been covered and which the department should deal with immediately?

Mr. Dye: I think that the aid programs are a good beginning, but that is all they are. The deputy minister told us that we will be getting the first information about improved performance within eight or nine months. For the moment, we can only report on planning, and there is a lot of good planning being done. The deputy minister said that she hoped the Auditor General would be able to congratulate the department on its good programs. It is possible for an Auditor General to pay a compliment.

Mr. Grondin: In my opinion some of the weak points you mentioned are important, and I do not know whether the steps taken by the department to improve the system will overcome the problems. Do the measures taken by the department, given the timetable mentioned by the deputy minister, live up to your expectations? You raised a number of important points, particularly as regards the cost of some services within the Department of Supply and Services, and I am wondering whether the planned corrective action measures up to your expectations.

Mr. Dye: It is hard for me to decide about that, because so far there has only been planning. There are no dates indicating when the programs are to end, only dates on which the planning is to begin. I need some commitments about the cost and dates of programs, but I do not have that information as regards the performance measurement program. The department has good intentions, and with some stability and some sense of money planning, there will be a good program.

Mr. Grondin: My next question is for the deputy minister. I do not have as much experience in politics as

[Text]

que mes collègues, mais en lisant le rapport, quand j'ai vu certaines lacunes qu'on avait soulevées, j'ai été un peu étonné de voir que le ministère ne s'était pas rendu compte de ces choses ou n'avait pas entamé certaines opérations plus tôt.

Par exemple, il y a les analyses sur la paye ou le régime de pensions. Dans le secteur privé, l'une des premières choses qu'on fait, c'est d'évaluer le coût. Combien coûte l'émission d'un chèque? Combien coûtera tel service à la compagnie? Je trouve un peu étonnant, et même regrettable, que le ministère ait attendu les remarques du vérificateur général avant de penser à mettre en place une série de mesures ou de plans de redressement sur des sujets qui, normalement, auraient dû vous préoccuper beaucoup plus tôt. Est-ce qu'il y a des raisons à cela?

Mme Wyman: Oui. Vous soulevez une très bonne question. J'aimerais vous donner un aperçu personnel de ces raisons.

• 1005

Dans le rapport de M. Dye de cette année, le chapitre concernant les systèmes de contrôle des finances—*Financial Management and Control Study*—explique très, très bien la situation. On y explique l'évolution de la gestion financière au sein du gouvernement depuis 10 ou 12 ans. Vous verrez que ce qu'on voit chez nous, on le voit partout au gouvernement. Au début, notre culture nous faisait mettre énormément l'accent sur le service, peut-être même un peu trop comme semble le dire M. Dye, et pas assez sur les coûts et l'efficacité. Maintenant, pour plusieurs raisons, on est en train d'essayer de refaire l'équilibre, mais sans aller trop loin, de manière à ne pas perdre la coutume du service. Il est clair qu'on est en train d'essayer de refaire l'équilibre.

Il est vrai que le rapport de M. Dye nous a donné une image très claire de ces questions. Depuis mon arrivée, et depuis l'arrivée de M. Ross au Ministère, on était très conscients qu'il y avait des problèmes. C'est pourquoi le Ministère a commencé, il y a quelques années, la conversion à une nouvelle technologie. Pour les gens comme moi qui ne sont pas des techniciens, ce n'est peut-être pas très facile de comprendre. Cette conversion à une nouvelle technologie était une très grande étape vers l'efficacité. Il a fallu du temps. Il est très difficile d'expliquer tout cela à quelqu'un qui n'a pas visité les bureaux du Ministère. Je vous invite à en visiter quelques-uns, surtout notre bureau de Toronto ou nos bureaux de Montréal. Il y a là beaucoup de gens et de documents. Nous y avons de très grandes opérations, et il faut beaucoup de temps pour effectuer des changements. C'est inévitable. Je deviens parfois très impatiente. Je dis: Pourquoi ne peut-on pas agir plus vite? C'est parce qu'on a affaire à de très gros systèmes. Ma réponse est peut-être un peu générale, mais les choses ont pris du temps pour plusieurs raisons. On était conscients, avant de recevoir le rapport de M. Dye, qu'il fallait faire quelque chose, mais il nous a aidés à faire le point.

[Translation]

my colleagues, but when I read the report, I was somewhat surprised to find that the department had not noticed certain weaknesses and started doing something about them earlier.

For example, there is reference to payroll analyses and to the pension plan. In the private sector, cost evaluation is one of the first things that is done. How much does it cost to issue a cheque? How much will a particular service cost the company? I find it rather surprising, and even unfortunate that the department waited until the Auditor General made his comments before thinking of taking corrective action in areas that should have concerned it much sooner. Is there a reason for that?

Ms Wyman: Yes. You have raised a very good question. I would like to give you my personal opinion about why this happened.

In Mr. Dye's report for this year, the chapter concerning financial control systems *Financial Management and Control Study* explains the situation quite well. You have the explanation of the evolution of financial management within the government over the last 10 or 12 years. There you will find that what is going on in our services is going on everywhere else in government. At the time, because of our culture, we were putting enormous emphasis on service, maybe even a little bit too much as Mr. Dye seems to point out, and not enough on cost and efficiency. Now, for all kinds of reasons, we are trying to get things back into balance but without going too far so as not to lose our habit of service. It is clear that we are trying to balance things out.

It is true that Mr. Dye's report has given us a very clear picture of these questions. From the moment I and Mr. Ross arrived in the department, we were very conscious that there were problems. That is why the department, a few years ago, started to convert to new technology. For people like me who are not technicians maybe it is not very easy to understand. This conversion to new technology is a great step towards efficiency. It took time. It is very difficult to explain all that to someone who has not visited the department's offices. I would invite you to visit a few, especially our Toronto or Montreal offices. There you will find a lot of people and paper. Our operations are quite extensive and it took a lot of time to effect change. That is inevitable. Sometimes I become very impatient. I say: why can we not go faster? It is because we are dealing with huge systems. Maybe my answer is a bit general, but things did take time for several reasons. Before receiving Mr. Dye's report, we were very conscious that something had to be done but he helped us take stock of the situation.

[Texte]

Je pense que l'on voit un changement de culture au sein de la gestion du gouvernement qui a été encouragé par ses prédécesseurs à mettre davantage l'accent sur l'efficacité. On voit plusieurs changements en général. C'est ma perception des choses.

Mr. Grondin: Le ministère existe depuis 1969, donc depuis 19 ans. L'élément important, c'est qu'au départ, on a voulu offrir un service sans tenir compte des coûts, en tout cas pas suffisamment, de telle sorte qu'ils sont devenus excessifs. Actuellement, on tente de refaire l'équilibre de ce côté-là. J'espère qu'on va réussir à le faire.

Je me préoccupe aussi de l'informatisation de certains services qui pourrait réduire sensiblement leur coût. Je trouve un peu anormal et un peu aberrant qu'au gouvernement, dans plusieurs secteurs, pas uniquement au ministère des Approvisionnement et Services, mais aussi à d'autres services, on fasse encore tant appel à l'opération manuelle qui prend énormément de temps et entraîne des coûts énormes que l'on pourrait facilement diminuer si l'on utilisait les opérations informatiques disponibles ou qui pourraient devenir facilement disponibles.

• 1010

C'est un point intéressant que je tiens à soulever. Vous dites que vous êtes très ouverte aux expériences qui se font ailleurs et qui pourraient éventuellement aider le ministère des Approvisionnement et Services à améliorer la qualité des services qu'il offre. Cela répond à mes questions. Merci.

The Chairman: I would like to ask one or two questions about the internal audit function of your department. Mrs. Wyman, could you tell me how many people you have employed in that function?

Ms Wyman: Actually, Madam Chairman, right now we have approximately 25 person-years assigned to that function. If I might add as well, Alan has just reminded me that in addition, that is based on the philosophy that we should buy our audit outside—i.e., that the group of people we should retain on an ongoing basis is fairly minimal and perhaps even over time reduced even from the 25, and that we should buy a lot of services, depending on the particular task and expertise we need to audit particular areas.

I should mention that we have recently revamped that function quite dramatically. We have changed its reporting structure. We have brought in a new person to be the head of the internal audit group. In fact, in terms of the classification system of the government, he is what is called an over-fill, which means we are kind of bringing in somebody high-powered to make sure we have that function operating properly. So we are trying to beef that up as part of a general kind of efficiency drive. And if

[Traduction]

I think that we are witnessing a change of cultures within government management that had been encouraged by its predecessors to put more emphasis on efficiency. We are witnessing a lot of change, in general. That is my perception of things.

Mr. Grondin: The department has been in existence since 1969, some 19 years. The important element is that at the outset they wanted to offer service without taking cost into account, not enough, anyway, and in that way costs became excessive. Presently, some sort of equilibrium is being sought out on that side. I hope we will manage to do it.

I am also concerned about the computerization of some services that might translate into a sizable decrease in their costs. I find it slightly abnormal and aberrant that within government services, in many areas, not only within the Department of Supply and Services, but elsewhere also, we are still using manual operations that take all kinds of time and translate into enormous costs that we could easily decrease if we were to use data processing operations that are or could easily be made available.

It is an interesting point that I want to raise. You say that you are quite open to experiments being done elsewhere that might eventually help Supply and Services improve the quality of the services they offer. That answers my questions. Thank you.

La présidente: J'aimerais poser une ou deux question à propos de la vérification interne chez vous. Madame Wyman, pourriez-vous me dire combien de vos gens sont employés à cela?

Mme Wyman: Madame la présidente, nous avons à l'heure actuelle 25 années-personnes pour la vérification interne. J'aimerais aussi ajouter qu'Alan vient de me rappeler qu'en plus de cela, c'est-à-dire d'après cette philosophie qui veut que nous achetions nos services de vérification à l'extérieur, c'est-à-dire que le groupe de gens dont nous devons retenir les services de façon continue est plutôt minime et peut-être qu'avec le temps ce sera moins que ces 25 et que nous pourrions acheter beaucoup de services, tout dépendant du travail précis et du genre d'experts qu'il nous faut pour faire la vérification financière de certains domaines particuliers.

J'aimerais dire que nous avons récemment apporté des modifications fondamentales à ce service. Nous en avons modifié les rapports d'autorité. Nous avons embauché un nouveau chef du groupe de la vérification interne. À vrai dire, en vertu des critères de classification du gouvernement, cette personne a des compétences trop élevées en fonction des exigences du poste qu'elle occupe; autrement dit, nous avons voulu nous assurer de quelqu'un de très compétent pour être sûrs que ce service

[Text]

there are detailed questions, John Corr, our internal auditor, is here.

The Chairman: I have just two questions, really. Did the internal audit activity cover the question of productivity of operations during the last three years? And if so, how useful were the internal audit reports to senior management during the last three years?

Ms Wyman: I can only speak from the immediate experience I had when I came in. I guess my answer would be that for the most part the fact that we decided to revamp the function is an indication of I guess my perception of its past utility.

The Chairman: Now, the Auditor General's report focused on the Public Service compensation systems, which are 35% of the expenditures the department makes on information technology. Can you just explain to us briefly your plans for improving productivity of the remaining computer systems—cheque redemption, for instance, socio-economic central accounts, departmental reporting, and the public accounts of Canada area.

Ms Wyman: I would like to perhaps turn to Mr. Ross to do that for you. I should make a general comment though that the indicators in the regional operations would apply across the board to the delivery structure. But with respect to some of the other activities, I will ask Mr. Ross to indicate to you some of the current things we have in place. And I should add that just because we have certain things in place now does not mean that we are not going to do more; it is just that it is all we have had time to turn our attention to date.

Mr. Ross: Yes, indeed, I guess if you took a look at three major components of our business, the Public Service compensation is a big aspect of it. The other major system, of course, is the central accounting system. And in the same way that the compensation system is an old clunker, if you will, I think the central accounting system suffers from the same ailment of age.

We are presently embarked on a study with the Comptroller General. We actually manage the central accounts on behalf of the Comptroller General or the Treasury Board. They provide us with the functional direction. They tell us what should be in the accounts or the format of the accounts, etc. But we are doing a study with them saying that if the central accounting system that we have now was developed 20 years ago to meet the needs of 20 years ago, and given that there are major new expectations from the central accounts—and Mr. Dye can go on for some considerable time I am sure to tell you what some of those are—we should try to look at what

[Translation]

fonctionnerait bien. Nous essayons donc de nous donner un peu de muscle de ce côté-là dans le cadre de cette recherche de l'efficacité. Si vous voulez de plus amples renseignements, John Corr, notre vérificateur interne, nous accompagne.

La présidente: Deux questions seulement, à vrai dire. Dans le cadre de la vérification interne, s'occupait-on de la question de la productivité des opérations pendant les trois dernières années? Dans l'affirmative, de quelle utilité étaient les rapports émanant de la vérification interne pour les cadres supérieurs pendant ces trois dernières années?

Mme Wyman: Je ne puis répondre qu'à partir de ma date d'entrée en fonction. En gros, nous avons décidé de remanier le service, ce qui vous donne probablement une idée de ma perception de toute l'affaire.

La présidente: Le rapport du vérificateur général fait surtout état des systèmes de rémunération de la Fonction publique, ce qui représente 35 p. 100 des dépenses du ministère pour la technologie en informatique. Pouvez-vous nous expliquer brièvement ce que vous comptez faire pour améliorer la productivité des autres systèmes de traitement de données en matière, par exemple, de remboursement de chèques, de comptes centralisés socio-économiques, de rapports ministériels et des comptes publics du Canada?

Mme Wyman: Je pourrais peut-être demander à M. Ross de vous donner plus de détails à ce propos. En gros, cependant, je peux vous dire que les indices au niveau des opérations régionales valent pour toute la gamme des prestations. Mais en ce qui concerne d'autres activités, j'aimerais que M. Ross vous renseigne sur certaines choses que nous avons déjà en place. Je devrais aussi ajouter que ce n'est pas parce que certaines choses sont en place aujourd'hui que nous n'essayerons pas d'en faire davantage; c'est tout simplement que nous n'avons pas eu le temps d'en faire plus jusqu'ici.

M. Ross: Évidemment, si l'on se penche sur les trois composantes principales de ce que nous faisons, la rémunération de la Fonction publique est un de nos gros éléments. L'autre, c'est le service de comptabilité centralisé. Et si l'on peut dire que le côté rémunération est antédiluvien, je crois qu'on peut dire du même souffle qu'il en va de même pour le service centralisé de comptabilité.

Nous avons déjà entrepris une étude de concert avec le contrôleur général. Nous gérons la comptabilité centralisée au nom du contrôleur général ou du Conseil du Trésor. Ils nous donnent les directives fonctionnelles. Ils nous disent ce qui devrait se trouver dans chaque compte, à quoi les comptes devraient ressembler et ainsi de suite. Mais, de concert avec eux, nous faisons une étude, car si la comptabilité centralisée que nous avons a été conçue il y a 20 ans en fonction des besoins qui existaient à l'époque, et puisqu'on s'attend à pouvoir en réaliser davantage grâce aux comptes centralisés—et M. Dye pourrait faire état, j'en suis sûr, d'une kyrielle de

[Texte]

that central accounting system should give us for the next 20 years. That is the study we are embarked upon, and that will lead us to again a complete revamping of the central accounting system, and that will be a very major undertaking.

[Traduction]

souhaits à ce niveau—il nous incombe d'essayer de savoir quels renseignements la comptabilité centralisée devrait être en mesure de nous fournir pendant les 20 prochaines années. Voilà l'étude que nous avons entamée et qui nous mènera, encore une fois, à un remaniement total de la comptabilité centralisée; c'est un travail d'énorme envergure.

• 1015

One of the things, of course, we are struck with is that as a department we believe our future role will be to facilitate access to the data banks that we hold for whatever reason—it may be for the central agencies, it may be for the departmental management teams, it may be for the Auditor General, it may be for other people who have legitimate right to those large data banks. Those existing data banks are in the form, as I said, of old technology. The technology has been changed, but the systems themselves have not been redone to take advantage of that technology. They are large batch-driven systems, and therefore it is very difficult to get access to them. So we will be looking at how we can reformat that and how we can take advantage of the new technology to allow us to get that access.

The other one you have spoken of, and again which is a very large part of our business, is the payment systems for the income security programs, or socio-economic programs; the big one of course is Health and Welfare. There again we have embarked on a study with Health and Welfare leading to a complete retooling of the family allowance, the Canada Pension Plan, and the old age security systems. They are again very similar to the payment systems, and again we have to be very sensitive to the service we give to the people who rely very heavily on the outputs of those systems.

Again, though, we have to be conscious that it is not a technological problem, it is initially a program problem. Health and Welfare is the leader in that particular endeavour, and it is going to have a significant impact on the way they service their many, many clients—the pensioners, etc., in the country. So we are looking at firstly what do they need to service their clientele. Right now, basically the systems are just cheque-issue systems, and there is not management information for helping them manage that program, there is not operational information to help them operate that program. So the system we evolve will have to help them not only deliver the program much more efficiently and certainly maintain the level of service and maybe improve the level of service, but also provide them with the operational control and management control information they need to do that.

Évidemment, notre ministère croit que le rôle futur qu'il aura à jouer sera de rendre plus facile l'accès aux banques de données que nous aurons constituées pour des raisons diverses, peut-être pour les organismes centraux, peut-être pour les équipes de gestion ministérielle, peut-être pour le vérificateur général, enfin pour tous ces gens qui ont droit d'accès à ces énormes banques de données. Les banques de données actuelles ont été constituées grâce à l'ancienne technologie, comme je l'ai dit. La technologie a changé, mais les banques elles-mêmes n'ont pas été reconstituées pour en tirer profit. Les anciennes banques traitent les données par lots et il devient donc difficile d'y avoir accès. Nous verrons donc comment il est possible de réordonner tout cela et comment nous pourrions nous servir de la nouvelle technologie pour accéder à toutes ces données.

Vous avez aussi abordé une autre composante importante de notre mandat, c'est-à-dire les paiements effectués en vertu des programmes de sécurité du revenu ou des programmes socio-économiques; évidemment, le plus gros client, c'est Santé et Bien-être. Là encore, nous avons mis sur pied une étude de concert avec ce ministère qui mène à une refonte complète des systèmes utilisés pour les allocations familiales, le régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse. Encore une fois, cela ressemble beaucoup aux systèmes de paiement et, une fois de plus, il nous faut être sensibles aux services que nous donnons à ces gens qui comptent énormément sur ces prestations.

Cependant, il nous faut être conscients que ce n'est pas un problème technologique, mais plutôt, au départ, un problème de programme. Le ministère de la Santé et du Bien-être social est le chef de file au niveau de tout ce remaniement et tout cela aura d'énormes répercussions sur la façon dont ce ministère réussit à fournir ces services à toute sa clientèle, les retraités et ainsi de suite, à l'étendue du pays. Donc, nous nous demandons d'abord de quoi ce ministère a besoin pour fournir ces services à sa clientèle. À l'heure actuelle, fondamentalement, ce dont il s'agit, c'est d'un système d'émission de chèques et il n'existe pas de renseignements sur la gestion ou les opérations qui nous renseignent sur la façon dont le programme est géré ou fonctionne. Donc, le système que nous mettrons sur pied devra aider le ministère non seulement à livrer le programme plus efficacement tout en préservant, sinon en améliorant, le niveau de services, mais aussi en fournissant au ministère, pour ce faire, les contrôles dont il doit disposer pour la gestion et les opérations.

[Text]

So we are embarked firstly on making sure that we understand what their user requirements are. Again, as the Auditor General has said, one of the major failings in the past has been to ensure that the users have been adequately involved throughout the whole project, from the beginning to the end. When we have decided certainly on what those user requirements are, then we can begin to build the solutions. We are again committed, and we are preparing a submission to Treasury Board on that. We hope to have that submission to the Treasury Board within this week. That is a submission sponsored both by Health and Welfare and ourselves.

Those are the major systems that we have under way. We have a number of optional services that take perhaps less than 10% of our resources. They are important. They have to do with providing the management information systems that piggy-back, if you will, on those large data bases—for example, our financial management information systems, personnel management information systems, and a whole area that we are just beginning to get involved with, which is *matériel* management or asset management; that is, the management of inventories, *matériel*, contract administration, etc.

• 1020

A great deal of work has to be done in those areas, and I think the work is very important. It is certainly important to provide tools to departments similar to the information the Auditor General is saying every department should have. I think those are the major undertakings we have. I would be happy to expand on any one of them, if you wish.

The Chairman: Mr. Dye, did you wish to comment on this?

Mr. Dye: Madam Chair, I must say I like what I am hearing. I think you are hearing about the introduction of fresh ideas, new management-oriented strategies, a recognition that there was an unfilled need. There is an opportunity to be achieved here that is very available, and it strikes me that the testimony today indicates they are going after it. So I am pleased about that. It sounds like determination to me, which is what I am very pleased to hear of from the government side.

I have been talking about how it is always plans, or things are just getting started. I think a follow-up by my office, which is the normal routine of following up every two years, or two years after a major audit is done, will be useful to indicate to your committee the real achievements that have been put in place, based on the testimony we have heard. I would think it might be salutary to have an update to your committee within a year on these things that are talked about. I would like to be able to know that they are in fact happening. There is a tradition—it is not particularly in this department—that the

[Translation]

Donc, nous nous sommes d'abord attachés à comprendre quelles étaient les exigences de l'utilisateur. Comme l'a souligné le vérificateur général, une des lacunes principales, par le passé, était que l'utilisateur n'était pas suffisamment consulté du début à la fin d'un tel projet. Quand nous aurons déterminé avec certitude quels sont les besoins de l'utilisateur, nous pourrions ensuite commencer à trouver les solutions. Nous nous y sommes engagés et nous préparons un document pour le Conseil du Trésor à cet effet. Nous espérons l'avoir présenté au Conseil du Trésor d'ici la fin de cette semaine. Les auteurs du document sont le ministère de la Santé et du Bien-être social et nous-mêmes.

Voilà le gros de ce que nous avons fait jusqu'ici. Nous offrons un certain nombre de services facultatifs, mais cela représente un peu moins de 10 p. 100 de nos ressources. Ces services sont importants. Cela représente donc des systèmes d'information de gestion qui font complément, si vous voulez, à ces énormes bases de données, par exemple, nos systèmes d'information sur la gestion financière, systèmes d'information sur la gestion du personnel ainsi que tout un domaine que nous abordons à peine, c'est-à-dire celui de la gestion du matériel ou de la gestion des actifs, autrement dit, la gestion des stocks, du matériel, de l'administration des contrats et j'en passe.

Il y a beaucoup à faire dans ces domaines, et je crois que ce travail est très important. Il est important de fournir au ministère des outils équivalents aux informations dont le vérificateur général dit qu'ils doivent tous disposer. Je crois que ce sont les grandes tâches que nous devons accomplir. Si vous le voulez, je peux développer cela.

La présidente: Monsieur Dye, avez-vous un commentaire?

M. Dye: Madame la présidente, je suis très content d'entendre ce que j'entends. On nous parle ici d'idées nouvelles, de nouvelles stratégies axées sur la gestion, de reconnaissance d'une lacune. Il y a une occasion à saisir, et je suis frappé de constater d'après ce témoignage qu'on veut la saisir. J'en suis enchanté. J'aime la détermination, j'aime constater cette attitude chez les représentants du gouvernement.

Comme je vous le disais, on parle toujours de plans, on en est toujours au début de quelque chose. Je pense qu'il sera bon que mon bureau assure un suivi, comme d'habitude tous les deux ans, ou deux ans après un exercice de vérification important, pour permettre à votre comité de savoir si les objectifs annoncés dans ce témoignage se sont vraiment réalisés. Il serait même salutaire de faire le point de tout ce dont il a été question ici dans un an. J'aimerais pouvoir m'assurer que tout cela se sera réalisé. Depuis sept ans que j'exerce ces fonctions, j'ai toujours constaté, et ce n'est pas uniquement le cas de

[Texte]

bureaucrats for the seven years I have been here have always had good intentions. I like to follow up on them.

The Chairman: In the Auditor General's report, Mrs. Wyman, some reservations were expressed about financial control over accounts-payable balances. That is paragraph 11.76 of the report. Could you please bring the committee up to date on what has been done to deal with that problem?

Ms Wyman: This requests payment on due date. Alan, would you like to speak to that?

Mr. Ross: We brought in a new system called "payment on due date". It was a system that would allow us to cash-manage our accounts payable better; that is, to allow us to take advantage, if you will, of the 30 days that are the normal business practice, and instead of giving a cheque for every transaction, to group suppliers' payments. As I say, it was a cash-management technique.

We put that system into place, and of course, as is the nature of systems changes, there are always a couple of glitches that have to be corrected. One of them was that there was an inability, or a difficulty, in reconciling... coming out of the system with the departmental accounts and the central accounts. Since that time we have put together a team that includes, I believe, a member of the Auditor General's Office, so he can be assured that what is an important control issue is adequately addressed.

It is my understanding at this time that this has been addressed. I do not know if I have anybody here who can verify that, but the last I heard, it was attended to. Ed, is that correct?

Mr. Ed Khalil (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): Yes, it is being corrected now in the process itself.

Mr. Roman: Getting back to what I was asking about earlier this morning, you mentioned on several occasions that you might have more specifics available in April. Would it be unreasonable to ask that you bring more specific target dates, etc., that we could table for the committee?

Ms Wyman: No.

Mr. Roman: Thank you very much. The other question I was going to ask—and this does not deal with the Auditor General's report—is a concern that has been raised by many people within my riding that those individuals who are doing business with the government find that doing business with the government is a very complex and costly approach... that business has to take in doing something with the government.

[Traduction]

ce ministère-ci, que les fonctionnaires avaient d'excellentes intentions, mais j'aime bien m'assurer qu'elles sont suivies d'effets.

La présidente: Madame Wyman, dans son rapport, le vérificateur général exprime certaines réserves au paragraphe 11.76 au sujet des soldes des comptes créditeurs. Il s'agit du paragraphe 11.76 du rapport. Pourriez-vous nous dire ce que vous avez fait pour répondre à ce problème?

Mme Wyman: C'est la question du paiement des comptes à la date d'échéance. Pourriez-vous répondre monsieur Ross?

M. Ross: Nous avons lancé un nouveau système intitulé «paiement à la date d'échéance». Ce système devait nous permettre de mieux gérer la trésorerie des comptes créditeurs; c'est-à-dire de profiter en quelque sorte des 30 jours représentant le délai normal des affaires, et de regrouper le paiement des fournisseurs au lieu d'émettre un chèque pour chaque transaction. Encore une fois, c'était une technique de gestion de trésorerie.

Nous avons introduit ce système, et naturellement, comme toujours, il a fallu rectifier quelques détails. Notamment, nous ne pouvions pas, ou nous avions du mal à approcher... à sortir du système les comptes ministériels et les comptes centraux. Depuis, nous avons constitué une équipe qui inclut, je crois, un représentant du Bureau du vérificateur général, et par conséquent il peut avoir la certitude que nous nous occupons correctement de cette importante question de contrôle.

Je pense que le problème est maintenant réglé. Je ne sais pas si j'ai ici quelqu'un qui peut le confirmer, mais aux dernières nouvelles, il me semble que la question ait été réglée. C'est bien cela, monsieur Khalil?

M. Ed Khalil (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Effectivement, la rectification est faite.

M. Roman: Pour en revenir à ce que je vous demandais ce matin, vous avez dit à plusieurs reprises que vous auriez peut-être plus de détails en avril. Serait-ce trop vous demander de vous demander des dates plus précises à déposer devant le comité?

Mme Wyman: Non.

M. Roman: Merci beaucoup. Je voulais vous interroger sur quelque chose d'autre, qui n'a rien à voir avec le rapport du vérificateur général. De nombreuses personnes de ma circonscription se plaignent du coût et de la difficulté de leurs transactions avec le gouvernement.

Has there been any indication that some of the, let us say, forms and procedures you basically have in place should be simplified in order that business has an easier

A-t-il été question de simplifier par exemple les formulaires et les procédures que vous utilisez pour ce genre de transaction afin de simplifier la tâche des

[Text]

access to presenting their product to government without having to have necessarily hired professional people to fill out the necessary forms to make even the initial presentation?

Ms Wyman: Yes, Mr. Roman. I would like to ask Mr. Weese to comment on that. I would like to introduce his comment by saying that I think, for a small or medium-sized business person—and my father happens to be one, so I have many lively discussions with him on these issues—large government always tends to be overcomplicated. I do not think we will ever be able to say that we have simplified it to their specification or to their desire; but we are, in an ongoing way, trying to be conscious of that problem. I would like to ask Mr. Weese to describe some of the measures we have taken to try to get at some of the concerns that are expressed.

Mr. Roman: I would like to have that.

Mr. Robert Weese (Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Planning, Department of Supply and Services): As the deputy has said, we are conscious of that as an ongoing difficulty and have tried to take some steps to address the problem. A year and a half or so ago, we introduced a series of measures designed to increase access to our market for small businesses, to reduce the complexity of dealing with us, and to reduce the cost of dealing with us.

Without going into detail on each of the 12 or 15 steps we took, just to mention a couple, we have developed a new short-form contract, of 10 or 11 clauses, that will cover about 80% of our contract transactions. All the simple, non-complex, low-dollar-value contracts are now covered by a quite simple standard contract clause.

We have also gone a long way in simplifying the registration procedure. It used to be very onerous for companies to get registered with us on our source lists. We have taken steps to simplify that process substantially. A company can now go into any office in DSS and fill out one form that will get him registered, initially at any rate, on both the regional source lists and the national source lists. So that has helped a lot.

We have also mounted, over the last three years or so, a fairly intensive series of "how to do business" seminars. You may have seen some of these operating. They are intended specifically to tell companies how to do business with us, how to get registered, how to get information on upcoming opportunities, and I think those have been helpful. We are constantly reviewing that program to see if we can tailor those seminars in ways that will make them even more useful; by focusing on specific commodity areas, for instance, in a particular region, rather than a more general format. So we are conscious of the problem and are taking steps to address it.

Mr. Roman: I am very pleased to hear that, because, with a lot of the new technology, innovative ways are being developed within the small or medium-sized

[Translation]

hommes d'affaires et leur éviter de devoir engager des spécialistes pour remplir les formulaires nécessaires avant même de pouvoir faire leur démarche initiale?

Mme Wyman: Oui, monsieur Roman. Je demanderai à M. Weese de vous répondre, mais j'aimerais tout d'abord préciser qu'à mon avis, pour une petite ou une moyenne entreprise, et mon père en dirige une, de sorte que j'ai abondamment l'occasion d'en discuter avec lui, les procédures d'une grosse administration ont toujours tendance à être excessivement compliquées. Je pense que nous ne réussirons jamais à les simplifier autant que le souhaiteraient ces dirigeants de PME, mais nous nous efforçons cependant constamment d'atténuer le problème. Je vais demander à M. Weese de vous décrire quelques-unes des mesures que nous avons prises en ce sens.

M. Roman: J'aimerais bien cela.

M. Robert Weese (sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et de la planification ministérielle, Approvisionnements et Services): Comme l'a dit le sous-ministre, nous sommes conscients de ce problème et nous avons essayé de le régler. Il y a environ un an et demi, nous avons mis en place diverses mesures destinées à faciliter l'accès des petites entreprises à notre marché, à simplifier nos rapports avec elles et à en réduire le coût.

Sans entrer dans le détail de ces 12 ou 15 initiatives, je me contenterai de vous signaler que nous avons élaborer un nouveau formulaire de contrats courts comportant 10 ou 11 articles, qui pourra être utilisé pour environ 80 p. 100 de nos transactions contractuelles. Pour tous les contrats élémentaires d'un faible montant, nous avons maintenant un formulaire simple uniforme.

Nous avons aussi énormément simplifié la procédure d'inscription. Auparavant, les sociétés avaient beaucoup de mal à se faire inscrire sur notre liste de fournisseurs. Nous avons beaucoup simplifié la procédure. Le représentant d'une société peut maintenant se présenter dans n'importe quel bureau du MAS et remplir un formulaire qui lui permettra d'être inscrit, au départ du moins, sur les listes régionales et nationales de fournisseurs. C'est un très net progrès.

Nous avons aussi organisé depuis trois ans environ une série de colloques intensifs sur le thème *comment faire des affaires*. Vous y avez déjà peut-être assisté. Ces colloques servent à expliquer aux entreprises comment faire des affaires avec nous, comment s'inscrire, comment se renseigner sur les occasions à venir, et je crois qu'ils ont donné des résultats. Nous revoyons constamment ce programme afin d'essayer de rendre ces séminaires encore plus efficaces en nous axant par exemple sur un type de biens donnés dans une région donnée au lieu de rester dans les généralités. Nous sommes donc conscients du problème et nous essayons d'y remédier.

M. Roman: Je suis très heureux de vous l'entendre dire, car les PME font des progrès considérables grâce à de nouvelles technologies, et elles se plaignent

[Texte]

companies, and the complaint does come on a fairly regular basis that there is a difficulty for them to get plugged into the system. There are other government bodies that seem to have simpler ways of handling some of the bidding processes than the federal government.

What I will do, as a result of your comments, is to ask them to continue communicating with you to see whether or not their ideas can be incorporated into some of the changes you can make from time to time.

Mr. Weese: Sure. If people have ideas on how we can simplify our processes further, we are always anxious to receive them.

Ms Wyman: To add to that, we actually take very seriously the mail we get from business people and Members of Parliament. We carry out a quarterly analysis of the mail we are getting and what it is really telling us. You could say that is just common sense—and in many ways it is—but we find it really quite a valuable source of information on some of the supplier concerns out there. So to the extent that you are reflecting, just keep sending cards and letters.

• 1030

Mr. Roman: Thank you.

The Chairman: I would like to ask some questions about the relationship with the central agencies, particularly the Comptroller General, and also about the way in which in your department the financial officers operate. I think what we find here very often—and I think this is what the Auditor General has been pointing out—is that in many departments financial people prepare the estimates, perhaps prepare Treasury Board submissions, work on the part IIIs perhaps, but they are not really part of management decisions. In other words, the cost information is not really feeding into the decision-making.

Some people think the Comptroller General should be giving some leadership to departments in how to make better use of their financial people and getting financial information used better. Some people think this has to be a matter of the department seeing the need for themselves, and therefore moving. Could you tell us how you are using your financial people, or rather what their role is in decision-making, how cost information gets into decision-making?

Ms Wyman: Perhaps I will make a kind of a general introductory comment, and then I will invite Mr. Whitely, the functional head of that area, to respond. Perhaps as a general observation on government departments, because I have been through a number, my own perception is that in DSS one absolutely has to have good financial and good costing information, because we are unlike, I would suggest, other government departments, probably the closest one comes in government to almost a private sector type of operation where we are very operational; we have to get those

[Traduction]

régulièrement de la difficulté d'accès au réseau gouvernemental. Certains autres organismes gouvernementaux semblent avoir des procédures beaucoup plus simples que celles du gouvernement fédéral pour les appels d'offres.

Étant donné ce que vous nous avez dit, je vais leur demander de rester en rapport avec vous pour voir si certaines de leurs idées ne pourraient pas être intégrées aux modifications que vous apportez de temps à autre au système.

M. Weese: Certainement. Tout ce qui peut nous aider à simplifier encore plus la procédure est le bienvenu.

Mme Wyman: J'ajoute que nous prenons très au sérieux le courrier que nous adressent les hommes d'affaires et les députés. Nous faisons tous les trimestres une analyse de ce courrier qui est très instructive. Vous allez peut-être me dire que c'est élémentaire, et c'est vrai jusqu'à un certain point, mais c'est pour nous une excellente source d'information sur les préoccupations des fournisseurs. Continuez donc à nous envoyer des cartes et des lettres à ce sujet.

M. Roman: Merci.

La présidente: J'ai quelques questions à poser au sujet des rapports avec les organismes centraux, notamment le contrôleur général, et aussi à propos du fonctionnement des agents financiers de votre ministère. Très souvent, et c'est ce que le vérificateur général a souligné, les responsables financiers des ministères préparent le budget, préparent éventuellement les soumissions au Conseil du Trésor, préparent la partie III des prévisions, mais ils ne prennent pas vraiment part aux décisions de la direction. Autrement dit, les calculs de coûts n'influent pas vraiment sur les décisions de la direction.

Certains estiment que le contrôleur général devrait apprendre aux ministères à mieux se servir de leurs experts financiers et de leurs informations financières. D'autres estiment que c'est aux ministères eux-mêmes de se rendre compte du problème et de faire quelque chose. Pourriez-vous nous dire quel rôle vos spécialistes des finances jouent dans les décisions, quelle place occupe la comptabilisation des coûts dans vos décisions?

Mme Wyman: Je vais faire une remarque d'ordre général et j'inviterai ensuite M. Whitely, le directeur fonctionnel de cette activité, à vous répondre. À propos des ministères en général, et j'en connais quelques-uns, je dois dire qu'au MAS il faut absolument disposer d'excellentes informations financières et comptables, car, contrairement à d'autres ministères, nous sommes très proches d'une entreprise privée; nous émettons des chèques. Il y a des choses qui sont quantifiables, alors que dans d'autres ministères, il est souvent plus difficile de mesurer le produit en quelque sorte.

[Text]

cheques out. There are a certain number of things that are measurable, and I think in other government departments often it is harder to measure the product, so to speak.

With respect to the role of financial people in the department, I think if one starts by looking first of all at the financial function, it is headed up by Mr. Whitely, who is the assistant deputy minister of finance and administration. The department has gone through a major revamp of its financial systems. We also have revamped our planning processes so that we have a sensible link made between the resource allocation process and the overall strategic planning process in the department. Now, I will not bore you with all the details of that particular planning process, but that was one of the objectives, certainly one of my objectives, because I have always found it extremely frustrating, as you have alluded to the fact that the resource allocation issues tend to get isolated from the strategic planning. I can tell you that it is something I am trying to address, and I am waiting to see if it is going to work. One of my principal reasons for promoting and reforming the planning process in the department was to bring those two things together.

Just to give you an example on one point you raised on how one brings about that integration or tries to, in revamping part IIIs we did not have the financial people write the part IIIs. I mean, we had a close co-operation between the financial people and the policy strategic planning people, so that again we had their. . . And finally it was closely scrutinized by the senior management of the department to get a sense of what are we saying here, seriously. So it was not just a methodical exercise, but an attempt to have a real senior management position in the part IIIs. I would hope that next year we can even improve on that again, and look more closely at whether or not we can improve the process for preparation of part IIIs to bring about that integration.

• 1035

In addition, the line managers are expected to have a good idea of their costs. Again, we have various funding structures within the department that do or do not promote that, but that is something we are putting increasing emphasis on. We are not just leaving the financial management to the financial people, but making the line managers more cost conscious.

Part of the problem I have often perceived in other departments I have been in is sometimes line managers have in the past not been as cost conscious as they should be. So it is not just the question of integration between resource allocation and strategic planning at a strategic level, but how to make those line managers cost conscious on a day-to-day basis. That is not easy, but we are grappling with it.

Stan, did you want to make some additional comments?

[Translation]

Pour ce qui est du rôle des spécialistes des finances du ministère, si l'on commence par la fonction financière, on trouve à la tête M. Whitely, le sous-ministre adjoint, responsable des finances et de l'administration. Le ministère a complètement remanié ses systèmes financiers. Nous avons aussi remanié notre procédure de planification de façon à avoir une liaison correcte entre la procédure d'attribution des ressources et la procédure de planification stratégique d'ensemble du ministère. Je vous fais grâce du détail de cette procédure de planification, mais elle a constitué l'un de nos objectifs, en tout cas l'un des miens, car j'ai toujours trouvé très frustrant, comme vous l'avez dit, que la question de l'attribution des ressources soit séparée de la planification stratégique. Je vous garantie que j'essaie de régler ce problème, et que je suis impatient de voir si cela va marcher. C'est là l'une des raisons pour lesquelles j'ai essayé de réformer la planification au ministère.

Pour vous donner un exemple, à propos de votre question sur l'intégration, ou la tentative d'intégration, nous n'avons pas fait participer les responsables financiers à la rédaction de la partie III. Je veux dire que nous avons établi une collaboration étroite entre ces responsables financiers et les responsables de la planification stratégique de la politique. . . Et finalement la haute direction du ministère a épluché tout cela de très près dans l'optique de ce que nous disons ici. Il ne s'est donc pas agi d'un simple exercice de méthode mais d'un effort pour faire reposer la position de la direction dans la partie III sur des bases solides. J'espère que nous pourrions encore améliorer la situation l'année prochaine, et nous essaierons de voir s'il est possible d'améliorer la préparation de la partie III en réalisant cette intégration.

De plus, les directeurs hiérarchiques sont censés avoir une bonne idée des coûts. Différentes structures de financement au sein du Ministère y contribuent ou non, mais ce qui est certain, c'est que nous attachons une importance croissante à cette question. Nous ne laissons pas la gestion financière entre les mains des financiers, nous faisons en sorte que les directeurs hiérarchiques se préoccupent de cette question des coûts également.

Dans les autres ministères où j'ai travaillé, j'ai remarqué que parfois les directeurs hiérarchiques n'étaient pas conscients de cette question. Il ne s'agit pas simplement d'intégrer la répartition des ressources et la planification stratégique au niveau stratégique, il faut également faire en sorte que les gestionnaires attachent quotidiennement une importance à la question des coûts. Ce n'est pas facile, mais c'est pour cela que nous sommes là.

Stan, voulez-vous ajouter quelque chose?

[Texte]

Mr. S. Whitely (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector, Department of Supply and Services): Yes. In looking at how the financial officers support management decision-making in the department, organizationally we have financial officers who are essentially dedicated to the line operation. Although organizationally they come within my responsibility, they actually work with the line managers on a day-to-day basis. Each line ADM has a financial adviser and a support group who provide analysis and financial support to that decision-making process. I think it works reasonably well in having a very close-in type of support to line managers.

In addition, we have a central capacity whereby proposals made by line managers, and the kind of management reports we look at periodically to see what kind of financial performance we are satisfying at a point in time, are also analysed by the central group and provide a challenge to how well that close-in support to line management is operating. That type of analysis is at play at the senior management committee meeting of the department and, as I say, provides a second level of challenge. There is an effective sober second thought to the proposals coming from the line and the financial performance achieved by the line.

In addition, the financial officers provide close liaison in all the systems development we engage in that really has to support the line operations. So when we introduced the cost accounting system, or when we introduced the new financial management system, those financial officers worked very carefully between the central design group and each of the line sectors to ensure all the line requirements were being satisfied, to the extent we could satisfy them in a particular phase of development. It was actually being achieved and pursued with some vigour.

Ms Wyman: There is another institutional structure we are experimenting with, which I guess has been in operation for about a year now. Every Thursday, Mr. Whitely chairs what is called the resource allocation committee. It consists of himself and the assistant deputy ministers, and they review the resource implications of the kind of basic decisions we have taken in the department, in quite a bit of detail.

For example, that committee would also be reviewing cost and resource allocation issues, and things like how one treats overhead. So at that very senior level as well—and that would bring some of the line managers into that discussion—there is an attempt on a regular basis to institutionalize sensitivity about those cost and resource allocations.

Mr. Roman: Why is it difficult to make people cost-conscious?

Ms Wyman: Well, we could speculate on that. I personally believe that cost is one factor of many we have to take into account.

[Traduction]

M. S. Whitely (sous-ministre adjoint, Finances et administration, ministère des Approvisionnements et Services): Oui. Du point de vue de l'organisation, les agents financiers s'occupent essentiellement des opérations hiérarchiques. Si du point de vue organisation, ils relèvent de ma responsabilité, ils travaillent effectivement avec les gestionnaires hiérarchiques et cela, quotidiennement. Chaque sous-ministre adjoint hiérarchique a un conseiller financier et un groupe de soutien qui fournissent l'analyse et l'appui financier au processus de décision. Les choses fonctionnent relativement bien grâce à cet appui assez serré offert aux gestionnaires hiérarchiques.

De plus, nous avons un système central qui nous permet d'analyser les propositions faites par les gestionnaires hiérarchiques, ainsi que les rapports de gestion sur lesquels nous nous basons pour évaluer notre performance financière. Ce genre d'analyse se fait au niveau du comité senior de gestion du Ministère et elle représente en fait une deuxième étape à laquelle sont évaluées à nouveau les propositions provenant du secteur hiérarchique et les réalisations financières de celui-ci.

En plus, les agents financiers fournissent une liaison étroite avec les opérations hiérarchiques lors de l'élaboration de systèmes. C'est ainsi que lorsque nous avons adopté le système de comptabilité analytique d'exploitation, les agents financiers ont travaillé en étroite collaboration avec le groupe central et les secteurs hiérarchiques pour s'assurer que toutes les exigences hiérarchiques soient satisfaites dans chaque phase de développement.

Mme Wyman: Depuis un an environ, nous avons recours également à une structure professionnelle nouvelle; en effet, tous les jeudis, M. Whitely préside le comité de répartition des ressources. Ce comité se compose de lui-même et des sous-ministres adjoints. Au cours des réunions, ils passent en revue les décisions prises au Ministère en se concentrant sur les conséquences que ces initiatives auront sur les ressources.

C'est ainsi que ce comité passe en revue les questions concernant le coût et la répartition des ressources, le traitement des frais généraux. Ainsi donc, à ce niveau supérieur, on essaie également de façon régulière de se pencher sur la question des coûts et de la répartition des ressources en faisant intervenir également certains directeurs hiérarchiques.

M. Roman: Pourquoi est-il difficile de faire prendre conscience des coûts?

Mme Wyman: On peut en effet se poser la question. Personnellement, je pense que le coût ne représente qu'un des nombreux facteurs dont il faut tenir compte.

[Text]

As I was saying to Mr. Grondin earlier, clearly service is a very important factor, and sometimes one has to make a trade-off between cost and service. If the priority is to make sure that old age pensioner gets his or her cheque, you sometimes do not think about the cost. You want to get that cheque out because there is a very anxious old age pensioner, or his or her Member of Parliament, at the end of the telephone. I think that is one element. There are a number of requirements which sometimes may not always be reconcilable and often people become—this is a generality—very oriented to the mission and the mission takes over. I think it is a question of reminding people, having some of the institutions we just outlined in place, having the tools in place, that yes, the mission is extremely important, whether it is getting the old age cheque out, making sure the supplier has the right contact with the department, has the registration, etc., and the cost at which you are doing that. But sometimes the cost will become a secondary consideration in that.

• 1040

Mr. Roman: But only in a very few and remote cases. I think costs should be a forefront position taken by yourself in saying that this is priority number one, notwithstanding that you have to deliver that social security cheque and so on and so forth. But that should be, in my opinion, if you are going to achieve some of the goals and objectives, which is basically cutting costs within your department. Your attitude has to be that in fact it is a priority item and it can be achieved, rather than saying it is difficult to achieve.

Ms Wyman: From what you are hearing now, I think we are very much in that mode. We do not view it as a problem. We see it as a challenge to be conscious of both, to be conscious of the need to deliver a service and to be cost-conscious at the same time. But I think it is something we work at. We certainly see it as a challenge and we are very cost-conscious.

Mr. Roman: A supplementary question: Has there been a directive by the government to your department to cut overall costs by any percentage figures, or is this totally left within your hands?

Ms Wyman: No, it is not left within our hands. We are subject to the general requirements of sound expenditure management that is part of the government's overall management direction now. For example, next year, as you will see from our estimates, we shall be dropping another 11 person-years as part of the government's overall person-year reduction program, and we are again having to operate and absorb costs which in previous years might have been given to us incrementally. For example, I think we are having to absorb, how many million dollars in postal rate increases next year?

[Translation]

Comme je le disais à M. Grondin il y a quelques instants, le facteur service est très important et parfois il faut mettre dans la balance les coûts et le service. Si la priorité est de s'assurer que les retraités reçoivent leurs chèques de pensions de retraite, on a parfois tendance à oublier la question coût. On veut à tout prix faire parvenir le chèque parce que l'on sait que l'on sera talonné par les retraités ou par leurs députés. C'est un élément. Il y en a d'autres qui ne sont pas toujours faciles à concilier et parfois, certaines personnes, c'est la majorité, s'intéressent avant tout à leur mission. Il faut simplement rappeler que la question des coûts est importante, il faut avoir les institutions en place qui permettent de le faire, les outils, il faut également s'assurer que le service est bien rendu, qu'il s'agisse de faire parvenir un chèque à un retraité, ou quoi que ce soit d'autre, il faut s'assurer que le fournisseur a les bons contacts avec le ministère, qu'il est enregistré, etc. Il ne faut cependant pas oublier la question coût, même si parfois celle-ci, parmi tous les autres facteurs, peut ne pas sembler avoir la priorité qu'elle devrait avoir.

M. Roman: Je crois que cela ne devrait arriver que dans de très rares cas. Je crois qu'il faudrait donner la priorité au coût, même si c'est répondre à un besoin social que de faire parvenir le chèque de sécurité sociale, etc. Il faudra donc que ce soit la première priorité si vous voulez atteindre les objectifs visés, c'est-à-dire en fait réduire les coûts au sein de votre ministère. Vous devez donc considérer cela comme une priorité qui doit être respectée à tout prix.

Mme Wyman: Je crois que c'est dans ce sens que nous oeuvrons, comme vous pouvez sans doute vous en rendre compte d'après la discussion. Nous ne considérons pas que ce soit un problème, mais plutôt un défi; il faut en effet être conscient de la nécessité de fournir un service et être à la fois conscient du coût que ce service représente. C'est là une de nos tâches, et notre défi.

M. Roman: Une question complémentaire: le gouvernement vous a-t-il enjoint de réduire les frais généraux? Vous a-t-il donné des chiffres ou a-t-il laissé cette question entre vos mains?

Mme Wyman: Non, il ne nous a pas laissé cette question entre les mains, nous devons nous soumettre aux exigences générales pour assurer saine gestion des dépenses, car cela fait partie du plan de gestion générale du gouvernement. Ainsi, l'année prochaine, comme vous pourrez vous en rendre compte en consultant le budget, nous supprimerons onze autres années-personnes dans le cadre du programme général de compression des effectifs de l'administration. Nous devons continuer à fonctionner avec ces onze années-personnes en moins et nous devons absorber des frais qui au cours des années précédentes auraient été assumés par le gouvernement. C'est ainsi que nous devons absorber au cours de l'année prochaine des

[Texte]

Mr. Whitely: I think about \$2 million is the net.

Ms Wyman: About \$2 million extra dollars within our operation of postal rate increases which were not envisaged. So that is a net cut.

Mr. Roman: But those are the only two areas where—

Ms Wyman: No, there are other areas.

Mr. Whitely: No inflation.

Ms Wyman: That is right. Like other government departments, we are not being allowed inflation on any of our operating costs. We are subject to any of the general economic management rules that the government has set for all government departments. Stan, do you have any other specific examples that come to mind right now?

Mr. Whitely: As you are aware, we certainly apply a revenue dependency type of operation, or a financing formula for the way a department carries out its business, and that requires rate increases to maintain certain levels of service. When we are not given a rate increase, that contains the cost component of the department quite considerably. Next year, for example, we will not have an anticipated rate increase that we had asked for, which we had pursued with Treasury Board and, as a result, again we will have to contain the operations and maintenance beyond just the inflationary increase in the department. So that is a very real pressure that puts us very much on a businesslike basis.

Ms Wyman: Mr. Ross is a line manager who would like to tell you about his cost-consciousness.

Mr. Ross: I think I would not like to leave the illusion at all that the operating management people are not cost-conscious. I think they are extremely cost-conscious and for a number of very valid reasons. You have heard about the restraint program we are under, and we have many, many things that we think are necessary to be done and we have to put them in priority order. There are many things we think should be done but we cannot do, because of the restraint. That is a normal way of doing business.

• 1045

Obviously if we manage our costs well we can do more of the things we want to do. For example, we have been criticized in the past for cutting back too much on our training and development. We feel there is a long-term cost to cutting back on those expenditures. We have been criticized by the Auditor General, for example, for not reinvesting enough in development work, waiting too long to get into a major redevelopment when perhaps we should have been reinvesting along.

[Traduction]

augmentations de plusieurs millions de dollars en tarif postal. Quel est le chiffre?

M. Whitely: Je crois qu'il s'agit de 2 millions de dollars net.

Mme Wyman: Il s'agit là d'une augmentation qui n'avait pas été prévue. Cela représente par conséquent une réduction nette.

M. Roman: Mais ce sont les deux seuls domaines. . .

Mme Wyman: Non, il y en a d'autres.

M. Whitely: Et cela ne tient pas compte de l'inflation.

Mme Wyman: C'est exact. Comme d'autres ministères, nous ne pouvons tenir compte de l'inflation dans nos frais d'exploitation. Nous devons nous en tenir aux règles générales de gestion économique dictées par le gouvernement pour tous les ministères. Stan, auriez-vous d'autres exemples précis?

M. Whitely: Comme vous le savez, notre exploitation doit tenir compte des recettes. Nous appliquons une formule financière qui nécessite des augmentations de taux afin de maintenir la qualité des services. Lorsqu'on ne nous permet pas d'augmenter ces taux, la composante coût est affectée considérablement. L'année prochaine, par exemple, nous ne pourrions bénéficier de l'augmentation des taux prévus comme nous l'avions demandé au Conseil du Trésor et nous devons maintenir les opérations et l'entretien à un niveau qui tiendra à peine compte de l'augmentation due à l'inflation. Il s'agit là de restrictions très réelles qui nous obligent à agir comme une entreprise ordinaire.

Mme Wyman: M. Ross est un cadre supérieur qui aimerait vous parler de l'importance de tenir compte des coûts.

M. Ross: Ne croyez pas que le secteur de l'exploitation n'est pas conscient des coûts. Bien au contraire, il est au contraire extrêmement conscient des coûts et pour des raisons très valables. Nous avons entendu parler du programme d'austérité; or, il y a énormément de choses que nous aimerions faire, que nous estimons nécessaires et pour lesquelles nous voulons prévoir un ordre de priorités. Il y a énormément de choses que nous aimerions faire mais que nous ne pouvons pas faire à cause des restrictions. C'est habituel dans le monde des affaires.

Évidemment, si nous pouvons gérer les coûts convenablement, nous pourrions faire davantage de toutes ces choses. Ainsi, on nous a critiqués dans le passé parce que nous avions sabré de façon trop importante dans nos programmes de formation et de développement. Il y a un coût à long terme à payer pour des coupures dans ce genre de dépenses. Le vérificateur général nous a critiqués par exemple parce que nous n'avions pas suffisamment réinvesti en matière de développement et que nous avions attendu trop longtemps.

[Text]

One of the facts we have recognize is that we are an administrative function. It is a necessary function, but we are in competition for resources with all the other program priorities of the government. So we have, if you will, in that context, a limited amount of resources to do what we think are a lot of things.

About our people, we have a lot of good people who also pay taxes and who have a good attitude towards making the tax dollar go as far as it can.

The Chairman: Finally, I am sorry Mr. McKenzie is not here, since he raised it, but the committee does have an interest in the Price Waterhouse report. In fact, you may remember that the Public Accounts committee in an 1980 report dealt with sole-sourcing to some extent. So could you give us a brief outline of the kind of problems identified by the report commissioned and your proposed solutions?

Ms Wyman: I would be happy to, Madam Chairman, but I would like to ask Mr. Weese to do that. He has some material that might help the committee deal with the issue. The only difficulty we have. . .

Je regrette, monsieur Grondin, mais on n'a pas eu le temps de le préparer en français.

It is really up to you, Madam Chair, whether you would like us to distribute it notwithstanding the fact that it is not in French.

The Chairman: No, I think any information distributed by the committee should be in both official languages.

Ms Wyman: Fine. So I will just ask Mr. Weese to speak to the question.

The Chairman: The verbal evidence here automatically is translated and appears in both languages. Then perhaps we could have the documents sent to the committee when they have been translated.

Ms Wyman: Fine.

Mr. Weese: Madam Chairman, we have come today prepared to talk about the application of the profit policy and the issues that led us to launch the program evaluation you read about in the press a little and talked about at your last meeting a bit.

Let me start by saying that generally we compete for our business. Under the government contracts regulations, all departments are required to compete, except in four situations: where the need is one of a pressing emergency and there is no time to compete; where it is a low-dollar-value requirement, and under the government contract regulations that is under \$30,000; where the nature of the work is such that it is not in the public interest to compete—and usually that is associated with a sensitive national security procurement; or finally where there is

[Translation]

Il ne faut pas oublier que nous travaillons au sein d'une fonction administrative. C'est une fonction nécessaire, mais nous devons faire concurrence à toutes les autres priorités du gouvernement en vue d'obtenir des ressources qui ne sont pas illimitées. Nous disposons donc de ressources limitées pour faire énormément de choses.

Quant à notre personnel, il se compose de beaucoup de personnes pleines de bonne volonté qui sont aussi des contribuables et qui veulent que l'argent aille le plus loin possible.

La présidente: Je regrette que M. McKenzie ne soit pas ici puisque c'est lui qui avait soulevé la question; le Comité s'intéresse en effet au rapport Price Waterhouse. Vous vous appellerez sans doute que le Comité des comptes publics, dans son rapport de 1980, se prononçait jusqu'à un certain point sur la question de l'approvisionnement unique. Pourriez-vous nous parler brièvement du genre de problème dont fait état le rapport et des solutions que vous proposez?

Mme Wyman: Volontiers, madame la présidente, et je demanderai à M. Weese de prendre la parole. Il a certains documents qui pourraient servir au Comité. Le seul problème est que. . .

I am sorry Mr. Grondin, but we have not had enough time to prepare a French version.

Vous déciderez, madame la présidente, si vous consentez à distribuer ce rapport en dépit du fait qu'il n'est pas traduit.

La présidente: Je crois que tout renseignement distribué au Comité devrait être dans les deux langues officielles et par conséquent, je n'accepterai pas la distribution.

Mme Wyman: Très bien. Je demanderai à M. Weese de vous entretenir de cette question.

La présidente: Le témoignage fait devant le Comité est automatiquement traduit et figure au compte rendu dans les deux langues. Nous pourrions peut-être par la suite obtenir les documents traduits.

Mme Wyman: Bien.

M. Weese: Madame la présidente, nous aimerions vous entretenir aujourd'hui de l'application de la politique en matière de profits et des raisons qui nous ont poussés à mettre sur pied cette évaluation du programme dont vous avez entendu parler dans la presse et dont vous avez discuté au cours de la dernière réunion.

De façon générale, nous fonctionnons sur une base concurrentielle. La réglementation en matière de contrat gouvernemental oblige tous les ministères à se faire concurrence sauf dans quatre cas: dans les cas d'urgence, lorsque le temps manque pour mettre sur pied un processus concurrentiel; lorsqu'il s'agit d'un contrat peu coûteux, ce qui signifie d'après les règlements gouvernementaux de moins de 30,000\$; lorsque la nature du travail est telle qu'il n'est pas dans l'intérêt public de faire appel à la concurrence—généralement il s'agit

[Texte]

only one source capable of performing the contract, because of proprietary rights or that sort of thing.

In 1986-87 single-sourcing situations, where we were not able to compete for our business, totalled \$3.3 billion of a total of \$8.7 billion. That is because, as I said, there was only one source capable of performing the work, or in some cases because of a government policy that directs business to particular sources. For instance, some of our business is set aside for correctional industries: CORCAN. The government also has a munitions supply program that directs certain requirements for ammunition and small arms to designated sources in Canada.

So it is in the case of those negotiated sole-source contracts where the profit policy is applied in negotiating the contract prices. The profit policy specifically applies to single-source contracts over \$50,000. That gives you a sense of the universe in which the profit policy is applied.

• 1050

There are really two steps. First we look at the allowable costs. We use principles that are generally accepted accounting principles for allocating costs to the contract to be performed, costs that include direct materials, direct labour, overheads, and other direct costs. Having established the allowable costs, we then use the profit policy to determine what percentage of profit is to be allowed on those costs.

Our current profit policy has three objectives: to establish a fair profit, to try to duplicate a fair market price, and another element of the policy that tries to encourage contribution to Canadian content or Canadian value added.

In applying the profit policy, there are five components to the calculation. We look at providing a return on fixed capital employed, return on working capital employed. There is a factor for general business risk, a factor for contractual risk, and as I said, a contribution to Canadian value added under three heads: the Canadian content of material employed, any regional subcontracts to firms in designated regions of the country, and a research and development component.

The actual calculation of the profit is fairly complicated in terms of certain percentages that are allowed for certain kinds of costs. In doing the calculation, profit is not allowed to exceed 20% of the allowable costs.

We initiated a program evaluation of the profit policy as part of our regular activity. This evaluated some of the conceptual underpinnings of the profit policy, not whether the profit was excessive or not enough. These were the issues addressed: What should the objective be? Should it be fair profit, as well as duplicating market price? Is this Canadian value-added strategy an appropriate element of a profit policy? Is the profit policy conceptually sound? Is it working in a way that is

[Traduction]

d'acquisitions dans le domaine de la sécurité nationale; finalement, lorsqu'une seule source est capable de remplir le contrat à cause de droits de propriété, etc.

En 1986-1987, les acquisitions provenant de source unique représentaient un total de 3.3 milliards de dollars sur des acquisitions totales de 8.7 milliards. Dans ces cas, il s'agissait d'approvisionnements qui pouvaient se faire à une seule source ou à une source particulière, c'est le cas notamment des services correctionnels, et de CORCAN. Le gouvernement a également un programme de fourniture de munitions et de petites armes auprès de sources désignées d'approvisionnement au Canada.

Ainsi donc, dans le cas de ces contrats d'approvisionnement unique négociés, la politique de profits s'applique lors de la négociation financière en vue du contrat. La politique de profit s'applique spécialement aux contrats d'approvisionnement unique de plus de 50,000\$.

Les choses se font en deux étapes. Tout d'abord nous envisageons les frais permis. Nous tenons compte de principes comptables généralement acceptés qui tiennent compte de la répartition des coûts en direct concernant les matériaux, la main-d'oeuvre, les frais généraux et d'autres coûts directs. Ensuite, nous déterminons, conformément à notre politique en matière de profit, le pourcentage de celui-ci qui peut être permis.

Notre politique actuelle en ce qui concerne le profit a trois objectifs: établir un profit juste, reproduire une juste valeur marchande et encourager la contribution au contenu canadien ou à la valeur canadienne ajoutée.

Nous faisons intervenir cinq éléments dans le calcul du profit: le rendement sur le capital fixe, le rendement sur le fond de roulement, les risques d'affaires, les risques inhérents au contrat et la contribution au contenu canadien, contribution qui se fait sur trois tableaux, les matériaux employés, la sous-traitance régionale à des firmes dans des régions désignées du pays et la recherche et le développement.

Le calcul réel du profit est assez compliqué puisque l'on doit tenir compte de certains pourcentages permis pour certains genres de coûts. Le profit ne peut dépasser 20 p. 100 des frais permis.

Nous avons mis sur pied une évaluation du programme dans le cadre de nos activités régulières, évaluation qui a porté sur le concept même et la notion qui sous-tend cette politique de profit; notre évaluation ne voulait pas en arriver à la conclusion de savoir si le profit était excessif ou insuffisant. Nous avons posé les questions suivantes: quel devrait être l'objectif? Le profit devrait-il être juste, devrait-il reproduire la valeur marchande? Est-il approprié d'avoir une politique qui tienne compte de la

[Text]

effective? Is it administratively manageable both for DSS officers and for the companies doing business with us? Are there alternative models that we should be looking at?

The key findings of the Price Waterhouse study were that the objectives are not clear and are a little bit confused. Essentially their conclusion was that the one key objective for the profit policy should be fair profit; that it was not possible to use the profit policy to try to duplicate a market price because we are talking about non-competitive situations where you cannot really assess a marketplace equivalency.

They also raised serious concerns about the Canadian value-added portion of the profit policy, generally on the ground that you were not able to use an individual contract to try to motivate the kind of corporate behaviour that this element of the profit policy was designed to motivate. The conclusion was that you could not design an incentive in a particular contract that would encourage firms to change their supplier relationships, that would encourage them to subcontract with a firm in a designated region, that would encourage them to change the way they operate. It was not a reasonable objective of the profit policy.

The Price Waterhouse study also suggested that we should be basing more of the profit calculation on the real risk the companies were taking. We should try to design our policy in a way that gave companies similar sorts of returns that they would get in the commercial marketplace for similar kinds of work. In other words, we should try to base our profit more closely on the rate of return that companies could expect in doing other business.

• 1055

We have generally accepted in the department those kinds of recommendations, and we are now working, and will be over the next few months, in consultation with other departments in the federal government and with industry associations to revise the profit policy to try to accommodate the concerns and the problems raised in the Price Waterhouse report.

The Chairman: I have some questions about the numbers for excess profits. Mrs. Wyman, you have said that recent cases involve settlements of \$2.3 million and \$8 million, and that there are also several cases in process, and that over the last four years there have been five other cases—I believe two are ongoing—involving a business volume of \$105 million. You also referred to cases of extra payment and/or termination claims by contractors over the past two years. Settlement has been reached on 130 cases, and claims of over \$13 million were settled for approximately \$2.6 million. I know that you have a very large volume, but given that, do you feel that this standard of recovery is adequate or could be improved on, or that

[Translation]

valeur canadienne ajoutée? La politique de profit repose-t-elle sur de bonnes bases conceptuelles? Est-elle efficace? Peut-elle être gérée d'un point de vue administratif à la fois par les agents du ministère des Approvisionnements et Services et par les compagnies qui font affaire avec eux? Y a-t-il d'autres modèles que l'on pourrait envisager?

Les constations principales de l'étude faite par Price Waterhouse ont été les suivantes: les objectifs ne sont pas clairs. L'objectif clé en matière de politique de profit devrait être le profit raisonnable. Selon Price Waterhouse, il n'est pas possible d'avoir recours à une telle politique pour essayer de reproduire une valeur marchande étant donné qu'il s'agit de situations non concurrentielles où l'on ne peut pas vraiment trouver une équivalence.

Price Waterhouse exprimait également des réserves sérieuses quant à la question de la valeur canadienne ajoutée. Selon leur étude, il n'est pas possible, en offrant un seul contrat, d'encourager des firmes à modifier leurs rapports avec leurs fournisseurs, permettant de passer ensuite des contrats de sous-traitance avec une firme dans une région désignée. Ce ne serait donc pas un objectif raisonnable que devrait viser la politique de profit.

Selon le rapport Price Waterhouse nous devrions également tenir compte, lors du calcul des profits, des risques réels assumés par les compagnies et élaborer notre politique de telle façon que les compagnies obtiennent auprès du gouvernement les mêmes contrats qu'ils pourraient obtenir dans le secteur privé pour un service équivalent.

De façon générale nous avons accepté au ministère ces recommandations et au cours des quelques prochains mois nous consulterons les autres ministères et les associations du secteur privé afin de réétudier la politique de profit pour tenir compte des problèmes que souligne le rapport Price Waterhouse.

La présidente: J'aimerais poser quelques questions au sujet des chiffres qui ont été avancés en ce qui concerne les profits excessifs. Madame Wyman, vous avez dit que les cas récents font intervenir des règlements de 2.3 millions et de 8 millions, vous avez dit qu'il y a également d'autres cas en cause et qu'au cours des quatre dernières années cinq autres cas sont survenus—dont deux n'ont pas été réglés—faisant intervenir un chiffre d'affaires de 105 millions de dollars. Vous avez également parlé de cas de paiement supplémentaire et d'indemnités de résiliation réclamées par les entrepreneurs au cours des deux dernières années. 130 cas ont été réglés et pour des demandes de règlement de 13 millions de dollars, le

[Texte]

some of these situations could be better avoided by the measures that have just been described?

Ms Wyman: I am sorry; were you alluding to the material we sent to you?

The Chairman: Yes.

Ms Wyman: Stan, I believe that relates to the activities of the contract settlement board. Would you like to speak to that?

Mr. Whitely: I do not have the numbers here.

Ms Wyman: If you would not mind, Madam Chairman, I would like to take that question under advisement, and perhaps we could write back to you with a more substantive response. I would be reluctant to say how I feel right now, because I really would not be giving you a very informed answer.

The Chairman: When do you expect you will be able to get back to the committee on the various matters we have requested today, because we were planning to write a brief report on these hearings fairly soon, although the overall report will be coming later? As you know, this particular hearing was in the context of the financial management study.

Ms Wyman: I would like to have a look at the specific undertakings we made, but as I understand it the first one would probably be in response to Mr. Roman's request concerning our business planning and the immediate productivity improvements we see for the upcoming fiscal year. I really will not have that information before mid-April, and we would be happy to provide it at that time.

The second matter of interest I heard, which I have noted, is the question of the first phase of the development on a Public Service compensation system and our completion of phase one. There, whatever eight to nine months is, we would be happy to write to you or, if you wish us to appear at that time, we would be happy to report.

I do not believe we have discussed anything else that we would require sooner than that. Was there anything you had in mind specifically?

The Chairman: The questions I just asked about the recoveries.

Ms Wyman: We will get back to you as soon as possible on that, certainly no later than the next two weeks.

The Chairman: Thank you. Mr. Dye, do you wish to make any comments?

Mr. Dye: I think it is going to be helpful to have this information for your committee, and I would hope that the information also includes timetables to completion so

[Traduction]

gouvernement a finalement versé environ 2.6 millions de dollars. Je sais que le volume est très important, mais estimez-vous cependant que le recouvrement est adéquat, qu'il pourrait être amélioré ou que certaines situations pourraient être mieux évitées en adoptant les mesures qui viennent d'être décrites?

Mme Wyman: Je m'excuse, faisiez-vous allusion aux documents que je vous ai envoyés?

La présidente: Oui.

Mme Wyman: Je crois que cette question, Stan, porte sur les activités de la Commission de règlement des contrats. Voudriez-vous en parler?

M. Whitely: Je n'ai pas les chiffres ici.

Mme Wyman: Si vous le permettez, madame la présidente, j'aimerais étudier la question, et vous répondre par écrit avec plus de détails. Je n'aimerais pas vous donner mon point de vue à l'heure actuelle car je ne pourrais le faire en toute connaissance de cause.

La présidente: Quand croyez-vous pouvoir répondre aux différentes questions que le Comité vous a posées aujourd'hui? Nous avions l'intention en effet de rédiger un bref rapport qui ferait suite aux audiences et cela très bientôt, même si le rapport d'ensemble ne sera publié que plus tard. Comme vous le savez, cette audience a été tenue dans le contexte de l'étude de gestion financière.

Mme Wyman: J'aimerais passer en revue ce à quoi nous nous sommes engagés envers vous. Si je comprends bien, la première question serait en réponse à la demande de M. Roman qui portait sur notre planification commerciale et sur les améliorations immédiates à la productivité que l'on devrait espérer pour la prochaine année financière. Je ne disposerai de ces renseignements avant la mi-avril. Nous serons heureux de vous la fournir à ce moment.

J'ai également noté une autre question qui vous intéresse, et qui porte sur la première phase de développement d'un système d'indemnisation de la Fonction publique et la réalisation de la phase un. Nous pourrions vous écrire à ce sujet dans huit ou neuf mois ou si vous désirez que nous comparaissons à nouveau, nous serions heureux de le faire.

Je ne crois pas que nous ayons discuté autre chose qui nécessiterait une réponse avant cela. Aviez-vous quelque chose de précis à l'esprit?

La présidente: Oui, en ce qui concerne les recouvrements.

Mme Wyman: Nous essaierons de vous répondre le plus rapidement possible certainement au cours des deux prochaines semaines.

La présidente: Merci. Monsieur Dye, vouliez-vous faire des commentaires?

M. Dye: Je crois que ces renseignements seront utiles au Comité et j'espère qu'ils comprendront également un échéancier qui permettra de mieux saisir quant au

[Text]

we will know when a number of these projects that are beginning now are going to end. Some were mentioned to be six years long, and it would be important to get specific targets as to milestones and eventual completion and eventual cost-reduction achievements.

• 1100

Ms Wyman: Madam Chair, with your permission, there was one aspect of Mr. McKenzie's question to the committee respecting our GATT activities that I thought might be of interest to other members if you would permit.

The Chairman: Of course.

Ms Wyman: You recall that Mr. McKenzie expressed the view—I do not have his quote directly—that perhaps we are a little tame or patsies with respect to our behaviour in GATT. Just to respond to that, we had a look at some fairly recent reports with respect to what Canadian suppliers have bid on internationally and also what other countries have bid on in Canada. Our conclusion would be that indeed the government's policy of seeking liberalization of trade, both in the GATT context and in the U.S. context, does create business opportunities for Canadian suppliers.

For example, in 1985, the latest figures available filed by GATT members, approximately \$400 million worth of business was awarded to Canadian suppliers by foreign governments as a result of the GATT tendering process. In the same year, the Canadian government awarded \$45 million worth of contracts to foreign firms through the same GATT tendering process.

I guess I would conclude two things. Clearly the international trading environment under GATT is beneficial to Canadian business; secondly, GATT signatories, including ourselves, are living up to the terms of the GATT agreement, and it is of international benefit.

The Chairman: Thank you. On behalf of the committee I would like to thank both Mr. Dye and Mrs. Wyman and their respective colleagues for appearing at this committee and for being so frank and clear with the responses. Thank you.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

nombre de projets qui commencent à l'heure actuelle prendront fin. Pour certains il s'agissait de projets qui se poursuivraient pendant une durée de six ans et il serait par conséquent important dans ce contexte d'avoir une idée des objectifs précis, des jalons, de la réalisation éventuelle et de la réduction éventuelle de coût.

Mme Wyman: Madame la présidente, avec votre permission, je pense qu'un aspect de la question qu'a soulevée M. McKenzie devant le Comité concernant nos activités au GATT pourraient intéresser d'autres membres du Comité.

La présidente: Oui.

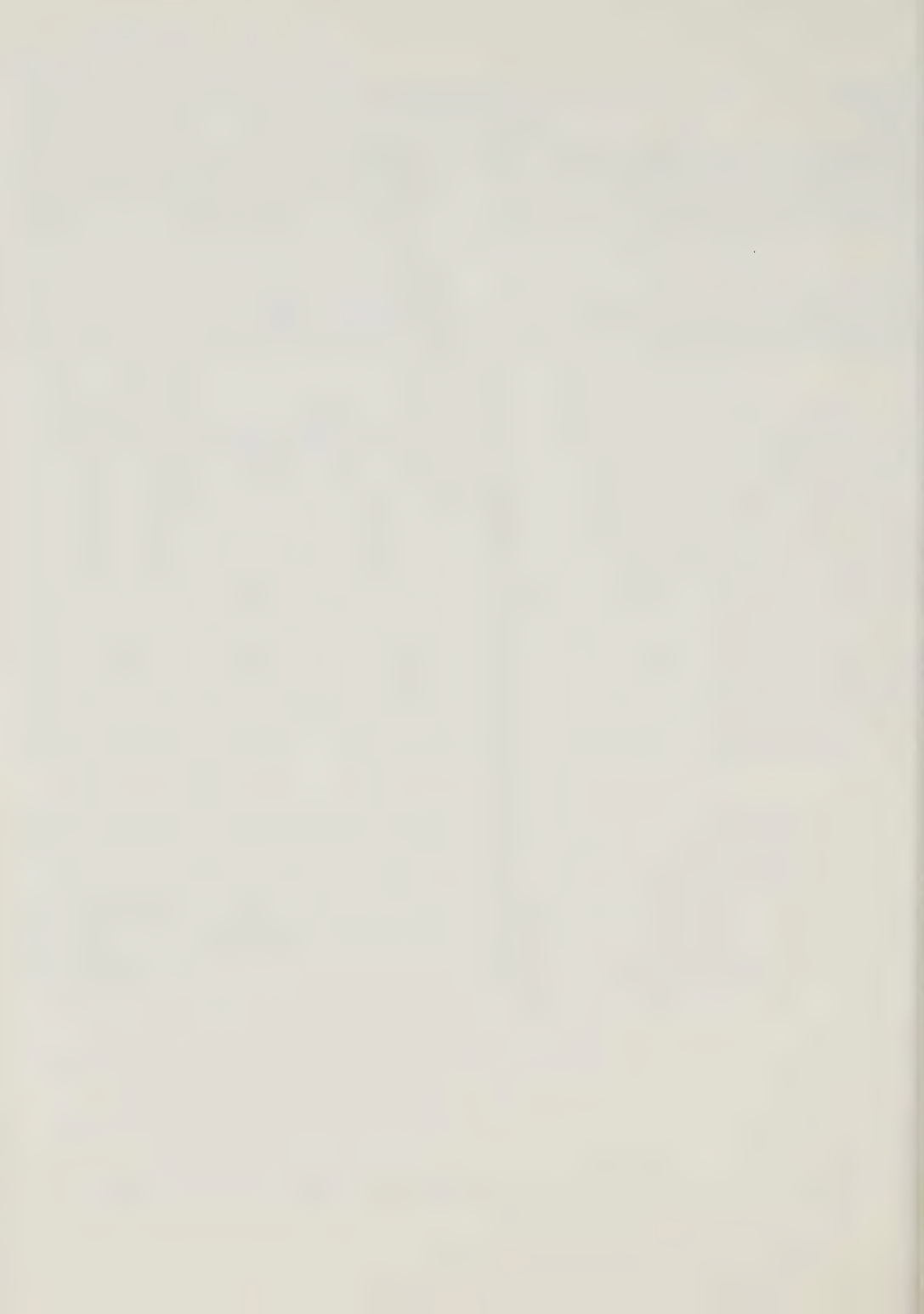
Mme Wyman: Vous vous souviendrez sans doute de ce qu'a dit M. McKenzie—je n'ai pas sa citation devant moi, il a dit que nous nous comportons peut-être un peu de façon molle au sein du GATT. Nous avons étudié certains rapports récents qui font état des contrats auxquels avaient soumissionné sur le marché international des fournisseurs canadiens ainsi que d'autres soumissions faites par des firmes étrangères au Canada. La conclusion à laquelle nous sommes arrivés est la suivante: la politique gouvernementale de libération du commerce à la fois dans le contexte du GATT et du marché américain crée des possibilités commerciales pour les fournisseurs canadiens.

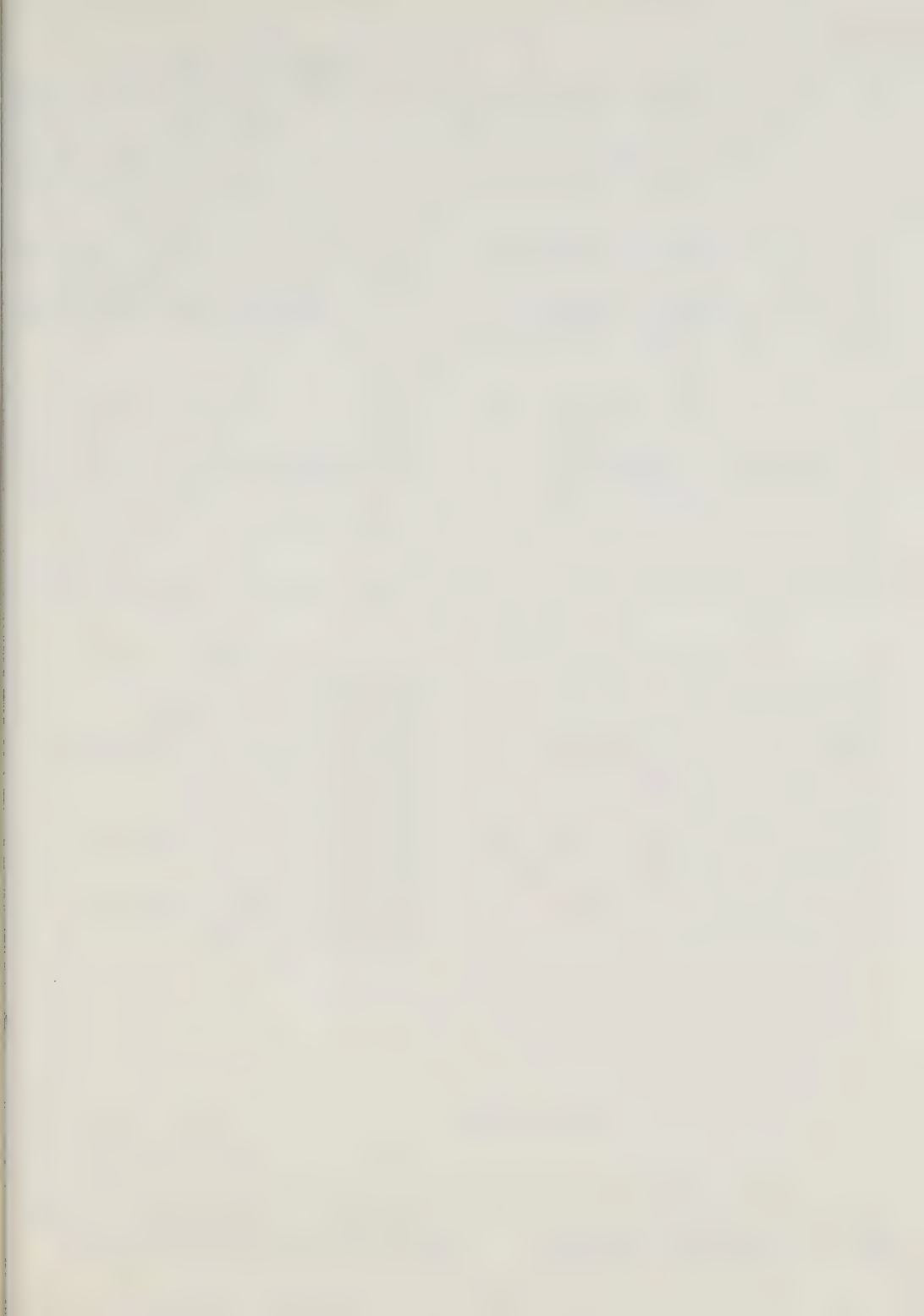
Ainsi, en 1985, derniers chiffres disponibles déposés par les membres du GATT, environ 400 millions de dollars de chiffres d'affaires ont été consentis à des fournisseurs canadiens par des gouvernements étrangers à la suite du processus de soumission au sein du GATT. Au cours de la même année, le gouvernement canadien a accordé pour 45 millions de dollars de contrats à des firmes étrangères dans le cadre de ce même processus de soumission du GATT.

J'en conclus deux choses: l'environnement commercial international du GATT est bénéfique aux entreprises canadiennes et les signataires du GATT, y compris le Canada s'en tiennent aux termes de l'accord, ce qui est à l'avantage de la communauté internationale.

La présidente: Je vous remercie. J'aimerais remercier M. Dye et M^{me} Wyman au nom du Comité ainsi que leurs collègues respectifs. Nous apprécions votre comparution ainsi que votre franchise et la façon claire avec laquelle vous avez répondu aux questions. Merci.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.







If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

On Thursday, March 3, 1988:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;

Ed Khalil, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Supply and Services:

Georgina Wyman, Deputy Minister;

Alan Ross, Assistant Deputy Minister, Management and Operational Services Sector;

Robert Weese, Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Planning Sector;

Stan Whitely, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector.

TÉMOINS

Le jeudi 3 mars 1988:

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

Ed Khalil, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

Du ministère des Approvisionnements et Services:

Georgina Wyman, sous-ministre;

Alan Ross, sous-ministre adjoint, Secteur des services opérationnels et de gestion;

Robert Weese, sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et de la planification ministérielle;

Stan Whitely, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 34

Tuesday, March 8, 1988

Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 34

Le mardi 8 mars 1988

Présidente: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 13,
Department of Transport

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
13, Le ministère des Transports

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 8, 1988
(53)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

Acting Member present: Iain Angus for Stan Hovdebo.

Other Member present: Don Boudria.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Transport:* V.N. Malizia, Assistant Deputy Minister, Review; Douglas K. Gerrie, Director General, Commercial Development, Airports Authority Group; and C. McElman, Director, Rail Freight Programs.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee commenced consideration of Chapter 13, Department of Transport.

The Chairman made a statement.

The opening statements of the Auditor General and the Assistant Deputy Minister were deemed to have been read.

The Auditor General and the Assistant Deputy Minister each made additional opening remarks.

The witnesses answered questions.

At 11:10 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 8 MARS 1988
(53)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 38 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Membre suppléant présent: Iain Angus remplace Stan Hovdebo.

Autre membre présent: Don Boudria.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Transports:* V.N. Malizia, sous-ministre adjoint (revue); Douglas K. Gerrie, directeur général, Développement commercial, Groupe de gestion des aéroports; C. McElman, directeur, Programmes de transport du fret ferroviaire.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, lequel rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité entreprend l'examen du Chapitre 13, Le ministère des Transports.

La présidente fait une déclaration.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du sous-ministre adjoint sont considérées comme lues.

Le Vérificateur général et le sous-ministre adjoint font chacun d'autres remarques préliminaires.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Tuesday, March 8, 1988

• 0938

The Chairman: Order. On behalf of the committee I am pleased to welcome, from the Office of the Auditor General, Mr. Ken Dye and Mr. Minto, and from the Department of Transport Mr. Malizia, assistant deputy minister, review, and Mr. van Duyvendyk, assistant deputy minister, finance.

The committee is commencing consideration of chapter 13, on the Department of Transport, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987. This particular study is in the context of the committee's interest in and review of financial management and control. We have already met with the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General on the issue of financial management and control and the relationships of central agencies with line departments. We have met with the Department of Supply and Services. We will be meeting with other departments. This morning's meeting is situated in that context.

We will have some key financial management and control questions we would like to explore with the Department of Transport. We would like to know if your department is making a concerted effort to improve costs and other financial information both for departmental managers and for Parliament. Therefore, we are interested in your approach to part III of the estimates, plus all the other information that you provide to parliamentarians.

We are particularly interested of course in your progress on upgrading the computerized financial information systems. You will know from the questions we have taken up recently that we also are particularly interested in the role of the senior financial officer in the department and the roles of internal audit and program evaluation.

The opening statements have been received from the department and from the Auditor General and they will be taken as read.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): In conjunction with the government-wide Financial Management and Control Study, my office carried out an audit of financial management and control in the Department of Transport. My past audits have been critical of the department for insufficient analysis and evaluation of alternatives before major capital investments were made. We have also been critical of their lack of cost information, performance indicators, defined levels of

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mardi 8 mars 1988

La présidente: La séance est ouverte. Au nom des membres du Comité, je souhaite la bienvenue à M. Ken Dye et à M. Minto, du bureau du Vérificateur général, et à M. Malizia, sous-ministre adjoint, revue, et à M. van Duyvendyk, sous-ministre adjoint, finances, du ministère des Transports.

Le Comité entame la discussion du chapitre 13, du rapport du Vérificateur général, qui porte sur l'exercice financier se terminant le 31 mars 1987 pour le ministère des Transports. Cette étude en particulier s'inscrit dans le cadre plus général de notre revue de la gestion et du contrôle financiers. Nous avons déjà rencontré les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du bureau du Contrôleur général à propos de la gestion et du contrôle financier et des rapports entre les organismes centraux et les ministères. Nous avons rencontré les représentants du ministère des Approvisionnements et Services. Nous rencontrerons ceux d'autres ministères. Voilà qui vous donne le contexte de notre réunion de ce matin.

Les questions que nous poserons aux représentants du ministère des Transports porteront essentiellement sur la gestion et le contrôle financier. Nous voudrions savoir si le ministère fait un effort concerté pour améliorer ces renseignements d'ordre financier, notamment sur les coûts, à l'intention des cadres du ministère et du Parlement. Par conséquent, nous voudrions connaître vos vues sur la partie III des prévisions, de même que tout autre détail que vous jugerez bon de fournir aux parlementaires.

Nous nous intéressons particulièrement aux progrès réalisés dans l'amélioration des systèmes informatisés de renseignements financiers. Vous savez sans doute, d'après les questions abordées récemment, que nous nous intéressons particulièrement au rôle du cadre financier supérieur au ministère et à celui des services de vérification interne et d'évaluation des programmes.

Nous consignerons aux comptes rendus, comme s'ils avaient été lus, les exposés du vérificateur général et des représentants du ministère.

Déclaration de Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Dans le cadre de l'étude de la gestion et du contrôle financiers menée dans l'ensemble de l'administration fédérale, mon Bureau a effectué une vérification de la gestion et du contrôle financiers au sein du ministère des Transports. Lors de mes vérifications antérieures, j'ai reproché à ce ministère de ne pas procéder à une analyse et à une évaluation suffisantes des solutions de rechange avant de s'engager dans des

[Texte]

service, accounting controls and the role of the Senior Financial Officer.

Our current audit focussed on two areas. We followed up on observations from past audits and we focussed on the role of the financial function in the current expenditure reduction exercise under way in the department. Transport Canada has committed to reduce net expenditures by \$1.2 billion over the six-year period ending in 1991. In order to achieve this goal, operational managers in Transport recognize that they need financial tools, such as cost information and performance indicators, to set priorities and choose between alternatives.

Our current audit found areas where significant improvements have been made and areas where progress has been painfully slow. Let me start with the good news.

The department has established a Program Control Board that provides a formal, independent corporate challenge to major new investment decisions. In our opinion this approach has been successful in improving the analysis and evaluation of alternatives before major investment decisions are made. The establishment of this Board is a significant achievement. The effectiveness of the Board's review of ongoing program expenditures can be enhanced by the availability of cost information, performance indicators and defined levels of service.

In the area of accounting controls we found there has been an improvement in fundamental accounting controls over the thousands of routine revenue and expenditure transactions processed by the department. However, we found evidence of weaknesses in accounting controls over non-routine, complex transactions. We reported two case histories of such unusual transactions.

We also looked at financial information to support operations. Progress in providing the basic financial tools required by operational managers has been slow. For example, cost information is particularly needed in the quasi-commercial environment in which the department operates. We found, however, that information for cost control, rate setting and performance measurement is often not available. This is not a new problem. I have reported on the absence of cost information in three successive comprehensive Transport audits, starting in 1982.

[Traduction]

investissements majeurs. Je lui ai également reproché son manque de données sur les coûts, d'indices de rendement, de niveaux de service bien définis, son manque de contrôles comptables ainsi que des carences dans le rôle de l'agent financier supérieur.

Dans le cadre de notre vérification de 1987, nous avons assuré le suivi d'observations formulées lors de vérifications antérieures, et nous avons axé notre examen sur le rôle de la fonction financière dans le cadre du programme de réduction des dépenses en cours au ministère. En effet, Transports Canada s'est engagé à réduire ses dépenses nettes de 1,2 milliard de dollars au cours d'une période de six ans se terminant en 1991. Dans le but d'atteindre cet objectif, les gestionnaires des opérations conviennent qu'ils ont besoin d'outils financiers comme des données sur les coûts et des indices de rendement afin d'établir des priorités et de faire un choix entre diverses solutions de rechange.

Notre vérification de 1987 nous a permis de constater que certains secteurs avaient fait l'objet d'améliorations importantes alors que dans d'autres secteurs, les améliorations sont extrêmement lentes à se faire sentir. Mais, commençons par les bonnes nouvelles.

Le ministère des Transports a mis sur pied un Conseil d'examen des programmes, qui fait un examen critique officiel et indépendant dans le cas des nouveaux investissements d'importance. À notre avis, la création de ce conseil s'est avérée un succès puisqu'elle a permis une amélioration de l'analyse et de l'évaluation des solutions de rechange avant que des décisions soient prises concernant les grands investissements. Il s'agit là d'une importante amélioration. L'efficacité du conseil, en ce qui a trait à l'examen des dépenses liées aux programmes courants, pourrait être accrue si on disposait de données sur les coûts, d'indices de rendement et de niveaux de service bien définis.

Pour ce qui est des contrôles comptables, nous avons constaté que des améliorations ont été apportées aux contrôles comptables fondamentaux qui sont exercés sur les milliers d'opérations courantes de recettes et de dépenses que traite le ministère. Nous avons toutefois relevé le fait que les contrôles comptables exercés sur des opérations non courantes et complexes étaient faibles. Nous avons signalé deux cas types de telles opérations inhabituelles.

Nous avons également examiné les données financières compilées pour étayer les opérations. Les progrès, en ce qui concerne la mise à la disposition des gestionnaires des opérations d'outils financiers dont ils ont besoin, sont lents à se faire sentir. Ainsi, par exemple, les données sur les coûts sont particulièrement utiles dans un contexte semi-commercial comme celui dans lequel évolue le ministère. Nous avons toutefois constaté que les données relatives au contrôle des coûts, à l'établissement des tarifs et à la mesure du rendement ne sont pas toujours disponibles. Ce problème n'est pas nouveau. En effet, j'ai signalé l'absence de données sur les coûts lors de

[Text]

Financial information for asset management is generally inadequate. Managers responsible for inventories and fixed assets need improved information to make informed decisions.

In a department that needs timely, accurate financial information to operate major fixed assets and respond quickly in a quasi-commercial environment, why is the information not available? A major reason is the serious and persistent difficulties experienced in the development of financial information systems. In the six cases we examined, financial systems planned to cost \$6.3 million ended up costing \$15.9 million. Many of these systems are still incomplete. In our opinion the major cause of cost-overruns and missed deadlines was poor project management.

The last area we looked at was transportation subsidies. Because of the nature of the programs, we would have expected the department to undertake periodic evaluations and take appropriate action based on the results of these evaluations. In the "At and East" subsidy, we found that an evaluation study was done in 1984. This study found that the program may be creating unintended adverse effects in the transportation system. No action has been taken to address these findings.

In the Maritime Freight Rates Act-Atlantic Regional Freight Assistance Act program, no evaluation has been performed to assess whether the subsidies paid are achieving the objectives of the program. I am also concerned about the administration of these programs.

The department has undertaken a number of new initiatives, which they believe will greatly improve financial management and control in the department. These include the development of new computer systems, performance indicators for economy and efficiency, and the development of new financial policies. I support the department's efforts in planning these improvements. I am concerned however that some of the target dates initially proposed may be unrealistic and in other cases no implementation dates have been given. Your committee may want to ask the department for a specific statement and timetable of actions to be taken, particularly to correct the system development concerns that have a major impact on the department's ability to generate financial information.

[Translation]

trois vérifications intégrées successives du ministère des Transports, depuis 1982.

Les données financières compilées pour la gestion des éléments d'actif sont généralement insuffisantes. Les gestionnaires responsables des stocks et des immobilisations ont besoin de données qui sont au point pour prendre des décisions éclairées.

Puisqu'il s'agit d'un ministère qui a besoin de données financières précises, et afin d'exploiter d'importantes immobilisations et de réagir promptement dans un contexte semi-commercial, pourquoi n'y en a-t-il pas qui soient disponibles? Une raison principale réside dans les problèmes graves et persistants qu'il a éprouvés pour la mise au point de systèmes d'information financière. Dans les six cas que nous avons examinés, les systèmes financiers qui devaient tout d'abord coûter 6,3 millions de dollars ont coûté, en fin de compte, 15,9 millions de dollars. Bon nombre de ces systèmes sont encore incomplets. A notre avis, une gestion insatisfaisante des projets constitue la principale cause du dépassement des coûts prévus et du non-respect des délais.

Le dernier secteur que nous avons examiné est celui des subventions en matière de transport. En raison de la nature des programmes, nous nous serions attendus que le ministère procède à des évaluations périodiques et prenne des mesures appropriées fondées sur les résultats de ces évaluations. Or, dans le cas de la «subvention au transport du grain et de la farine vers l'est à partir d'un point intérieur», nous avons pu constater qu'une évaluation avait été effectuée en 1984. D'après cette évaluation, le programme pourrait risquer d'avoir des répercussions néfastes imprévues en ce qui concerne le système de transport. Le ministère n'a pas pris de mesures pour donner suite à ces constatations.

Dans le cas du programme qui relève de la Loi sur les taux de transport des marchandises dans les provinces Maritimes et de la Loi sur les subventions au transport des marchandises dans la Région atlantique, aucune évaluation n'a été effectuée afin de déterminer si les subventions versées permettent d'atteindre les objectifs du programme. L'administration de ces programmes me préoccupe également.

Le ministère a commencé à prendre un certain nombre de nouvelles mesures qui, à son avis, auront pour effet d'améliorer considérablement la gestion et le contrôle financiers. Parmi ces mesures, mentionnons la mise au point de nouveaux systèmes informatisés, l'élaboration d'indices de rendement en matière d'économie et d'efficacité, et l'élaboration de nouvelles politiques en matière de finances. J'appuie le ministère dans ses efforts, mais j'estime que certaines échéances proposées originellement pourraient s'avérer irréalistes et, dans d'autres cas, le ministère n'a fixé aucune date pour la mise en oeuvre. Votre Comité voudrait peut-être demander au ministère de lui soumettre un énoncé précis et un calendrier des mesures envisagées, plus spécialement pour régler les problèmes en rapport avec la mise au point des systèmes, lesquels ont d'importantes

[Texte]

Statement by R.M. Withers (Deputy Minister of Transport): The theme of financial management and control touches all departments and agencies of the Government of Canada, yet it is of particular interest to Transport Canada, given the magnitude and economic importance of our mandate and the environment of expenditure reduction and accountability within which we operate.

The clear recognition that this department has received for recent accomplishments in the 1987 Report of the Auditor General to the House of Commons is most gratifying: improvements we have made in the following areas are a particular source of pride:

—Resource Allocation, both in a general sense and specifically as it relates to capital investment, thanks to our Program Control Board's critical review and our rational, stepwise, deficit reduction plan;

—Internal Accounting Controls for routine transactions which have resulted in an absence of any significant accounting errors;

—Project Submissions, which now focus much more strongly on justification through cost-benefit analysis, consideration of cost recovery alternatives, etc.;

—Revenues Receivable, with a reduction in the age of accounts receivable due, in large measure, to more aggressive collections practices;

—Certain key financial systems and information such as the Resource Utilization Status Highlight (RUSH) Report, which contributes to the Program Control Board's ability to make pertinent recommendations;

—Cost Information contained in the annual financial statements of the Airports Revolving Fund; and

—The innovative use of microcomputer technology to improve efficiency and effectiveness in the areas of aviation safety, vehicle fleet management and document preparation.

On the other hand, shortcomings identified in the Auditor General's Report are a cause for concern.

Many of the concerns expressed by the Auditor General will be addressed by some 11 major new departmental initiatives currently underway. Four of these are:

—Performance Indicators: These have been studied with development now under discussion in the Marine group; these have been developed for aviation subject to adjustment at operational planning time; and, the finance group is leading a quality review of all existing departmental indicators with results expected by the end of fiscal year 1987-1988.

[Traduction]

répercussions sur la capacité du ministère de compiler des données financières.

Déclaration de R.M. Withers (sous-ministre des Transports): La question de la gestion et du contrôle financiers vise tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada, mais elle revêt un intérêt particulier pour Transports Canada en raison de l'ampleur et de l'importance économique de notre mandat ainsi que le climat de responsabilisation et de réduction des dépenses qui prévaut.

La reconnaissance formelle des récentes réalisations de ce ministère par le vérificateur général, dans son tout dernier rapport déposé à la Chambre des communes, est fort encourageante. Les améliorations apportées dans les domaines suivants sont particulièrement notables:

—L'allocation des ressources, tant dans l'ensemble que dans le secteur précis des investissements, que nous avons pu améliorer, grâce aux revues critiques de notre conseil d'examen des programmes et à notre plan rationnel et progressif de réduction du déficit;

—Les contrôles de comptabilité internes applicables aux transactions courantes, d'où nous avons éliminé toute erreur d'importance;

—Les présentations relatives aux projets, qui comprennent maintenant beaucoup plus de données justificatives comme des analyses coûts-avantages, des propositions de solutions permettant la récupération des coûts, etc.;

—Les recettes à percevoir, qui accusent maintenant moins de retard grâce essentiellement à des pratiques de perception plus dynamiques;

—Certains systèmes financiers clés et certains renseignements comme l'état de l'utilisation des ressources (RUSH) qui aide le Conseil d'examen des programmes à formuler des recommandations pertinentes;

—Les renseignements sur les coûts contenus dans les états financiers annuels du fonds renouvelable des aéroports; et

—L'usage novateur de la micro-informatique pour améliorer l'efficacité dans les domaines de la sécurité aéronautique, de la gestion du parc de véhicules et de la préparation de documents.

Par contre, les lacunes mentionnées dans le rapport du vérificateur général sont inquiétantes.

Il sera donné suite à bon nombre des remarques du vérificateur général au moyen de 11 grandes initiatives actuellement en oeuvre au ministère. Voici quatre de ces initiatives:

—Les indicateurs de rendement. Ceux-ci ont été étudiés; leur élaboration fait l'objet de discussions avec le groupe maritime; ceux du groupe aviation ont été mis au point, mais pourraient être revus et corrigés au moment de la planification opérationnelle; le groupe des finances examine actuellement la qualité de tous les indicateurs du ministère; les résultats de cet examen devraient être connus à la fin de l'exercice 1987-1988.

[Text]

—Fixed Assets Policy: The new policy which has been developed is due for consideration by the Treasury Board.

—National Material Management System: The automated system will include over \$200 million in inventory upon project completion; currently \$55 million of inventories have been captured on the new system.

—Level of Service Standards: These are being upgraded and expanded in the aviation group and standards for three major activities in marine are currently being developed in consultation with the Treasury Board.

Furthermore, we are addressing remaining major concerns in the following manner:

—Financial Management Information Systems Development

A review of the development and automated administrative systems, which addresses planning, delivery and performance, is currently underway. A final report is scheduled for delivery in March, 1988 with implementation anticipated by the end of fiscal year 1989-1990. In addition, control over design changes is being improved, regional systems are being examined prior to development of national systems and a long range financial systems plan will be developed starting in 1988-1989. The Program Control Board reviews all major systems capital acquisitions.

—Subsidies to Achieve National Objectives

The surface policy and programs component is scheduled for evaluation in 1988-1989. An assessment is due to commence in June, 1988 and is likely to generate program evaluation issues related to rationale, impacts and effects, objectives achievement and program alternatives for the MFRA-ARFAA and At-East Programs. These issues would form part of a major evaluation which could take 12 to 18 months to complete.

—Internal Accounting Controls

In the specific case of 1984, agreements entered into with Canadian National and Canadian Pacific, while we maintain that fair value is being obtained from both railways, we recognize that Crown interests might have been better protected with the inclusion of more detail on equipment credits in the agreement with Canadian Pacific. The department is taking all possible action to ensure that these Prairie Branch Line Rehabilitation Program contracts are brought to successful completion

[Translation]

—La politique relative aux immobilisations, la nouvelle politique doit être examinée par le Conseil du Trésor.

—Le système national de gestion du matériel, une fois le projet terminé, le système automatisé englobera plus de 200 millions de dollars de stocks; à l'heure actuelle, ce chiffre se situe à 55 millions de dollars.

—Les normes régissant les niveaux de service, le groupe aviation s'emploie à mettre ceux-ci à jour et à les élargir; pour sa part, le groupe maritime est en train d'élaborer des normes pour ses principales activités, de concert avec le Conseil du Trésor.

En outre, nous donnons suite aux autres observations de la manière suivante:

—Élaboration de systèmes d'information de gestion financière

Une revue de l'élaboration des systèmes administratifs automatisés, portant sur la planification, la prestation et le rendement de ces systèmes, est en cours au ministère. Le rapport final devrait être déposé en mars—la mise en oeuvre des systèmes étant prévue pour la fin de 1989-1990. En outre, Transports Canada améliore actuellement les mécanismes de contrôle des modifications apportées à la conception de ses systèmes; il procède également à l'examen des systèmes régionaux avant d'entreprendre l'élaboration des systèmes nationaux. Le ministère prévoit entreprendre au cours de 1988-1989 la mise au point d'un plan à long terme pour ses systèmes financiers. Le Conseil d'examen des programmes passe en revue toutes les acquisitions de systèmes importants.

—Subventions aux fins de réalisation des objectifs nationaux

La composante des politiques et des programmes du transport de surface fera l'objet d'une évaluation en 1988-1989. Une étude préparatoire à l'évaluation doit être entreprise en juin 1988, laquelle soulèvera probablement des questions liées à l'évaluation des programmes, notamment leurs justifications, les répercussions et les effets. La réalisation des objectifs et les autres programmes possibles en vertu de la Loi sur les taux de transport des marchandises dans les provinces Maritimes et de la Loi sur les subventions au transport des marchandises dans la Région atlantique, ainsi que les programmes de transport «à partir d'un point et à l'est». Les questions ainsi examinées feraient partie d'une évaluation d'envergure qui pourrait nécessiter de 12 à 18 mois.

—Contrôles de comptabilité internes

Dans le cas particulier des ententes conclues en 1984 avec le Canadien National et le Canadien Pacifique, nous obtenons, à notre avis, une juste valeur de la part de ces deux sociétés ferroviaires, mais nous reconnaissons que les intérêts de la Couronne auraient pu être mieux protégés du fait de l'inclusion de plus de détails sur les crédits d'équipement dans l'entente conclue avec le Canadien Pacifique. Le ministère fait tout le nécessaire pour s'assurer que les marchés conclus en vertu du Programme

[Texte]

and to prevent any similar problems arising in future agreements of this type.

In closing, I would like to add that the 1987 Report of the Office of the Auditor General has lent both focus and support to our management improvement initiatives and the opportunity given us by this committee to speak today about those endeavours is appreciated.

1988 will show continued progress as we strive to quickly implement the recommendations of the 1987 Report which are directed at Transport. We look forward to continuing our open and frank discussions with the Auditor General staff on 1988 priorities in an effort to identify additional areas of improvement in the department's processes and practices.

• 0940

The Chairman: Before I open the questioning, do any of the witnesses wish to make additional remarks? Mr. Dye.

Mr. Dye: Thank you, Madam Chair, for introducing Shahid Minto, the principal responsible for our transport audit. With him is Len McGimpsey, who has been and will continue to be here through our whole series of FMCS hearings.

In describing my role in front of the Public Accounts Committee, I mentioned to the Ontario Public Accounts Committee, whose members were visiting my office yesterday, that we have objectives for every meeting. I thought, because I mentioned that, that I might just for this meeting put on the record three short objectives from my office. The department has already I think demonstrated acceptance of our observations and a desire to take corrective action. We do think they have been responsive; however, we are concerned about the slippage.

I would like to, when we review this meeting, be satisfied on my side of the equation that the accountability for slippage to date and the specific of commitments for future implementation of major initiatives are on the record. We would also like to see commitments to undertake program evaluations of the subsidies programs and we would like to see a commitment to protect the financial interest of the Crown when transport is dealing with railways. Thank you, Madam Chair.

The Chairman: Thank you. Before I ask Mr. Roman to open the questioning, may I say how pleased we are to have with us today the members of the Ontario Public Accounts Committee and the Ontario Auditor General and his staff.

Mr. V.N. Malizia (Assistant Deputy Minister, Review, Department of Transport): I would like to introduce the team that will help us to participate in the discussions. We have with us today Mr. M.E. Plouffe, the director general

[Traduction]

de remise en état des embranchements des Prairies sont menés à bonne fin et pour éviter que tout problème semblable ne se reproduise dans les ententes futures de ce genre.

En terminant, il convient de signaler que le rapport de 1987 du Bureau du vérificateur général appuyait nos efforts d'améliorer la gestion; aussi sommes-nous sensibles à l'occasion que nous offre aujourd'hui ce Comité de parler de ces efforts.

En 1988, Transports Canada s'emploiera énergiquement à appliquer avec diligence les recommandations du rapport de 1987 qui lui sont adressées. Nous souhaitons vivement que se poursuive le franc dialogue avec l'équipe du vérificateur général concernant les priorités de 1988, pour nous permettre de cerner d'autres procédés et pratiques du ministère pouvant être revus et corrigés.

La présidente: Avant de passer aux questions, j'aimerais savoir si nos témoins veulent ajouter quelque chose. Monsieur Dye.

M. Dye: Merci, madame la présidente, d'avoir présenté Shahid Minto, principal responsable de la vérification en matière de transport. À ses côtés se trouve Len McGimpsey qui a déjà assisté aux réunions sur les systèmes de gestion et de contrôle financier; il continuera d'y assister à l'avenir.

J'ai été appelé à décrire mon rôle au Comité des comptes publics, devant le Comité des comptes publics de l'Ontario, dont les membres m'ont rendu visite hier. J'ai expliqué que nous fixions des objectifs pour chacune des réunions. Voilà pourquoi j'ai cru bon de signaler, à l'occasion de cette réunion-ci, les trois brefs objectifs de mon bureau. Le ministère a déjà accepté nos remarques et signalé son intention d'apporter des changements. Nous pensons que c'est une réaction positive mais nous nous inquiétons d'éventuels retards.

Après cette réunion-ci, je voudrais être convaincu pour ma part que la responsabilité concernant les retards jusqu'à présent et les engagements précis pour la concrétisation de mesures majeures auront été énoncés. Nous voudrions également qu'on nous fournisse des engagements quant à l'évaluation des programmes de subventions et nous voudrions un engagement visant à protéger les intérêts financiers de la Couronne dans le domaine des chemins de fer. Merci, madame la présidente.

La présidente: Merci. Avant de donner la parole à M. Roman, je voudrais signaler la présence ici des membres du Comité des comptes publics de l'Ontario et du bureau du vérificateur général de l'Ontario.

M. V.N. Malizia (sous-ministre adjoint, Revue, ministère des Transports): Je voudrais vous présenter les membres de l'équipe qui participera à nos discussions. J'ai à mes côtés, M. M.E. Plouffe, directeur général des

[Text]

of communications and informatics; Ron Jackson, the executive director of the program control board; J.P. Paré, the director of financial administration; Claude McElman, the director of rail freight programs; and R. Steele, our director of cost accounting.

I would like to add just a sentence or two to our opening statement. On page 3 we have described special initiatives on the way to address the major concerns which were raised in the report. This initiative is to improve cost information. The department has created a central cost accounting unit, which is currently developing cost information needed for cost recovery purposes and for determining levels of service to be provided. This unit is also working with departmental managers to determine what additional cost information is required for improved decision-making. The new cost information requirements for these purposes should be established by June 1988. Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mr. Roman: I would like to go to paragraph 13.8, which is the listing of the major new initiatives to be undertaken by the department. Has the target date basically listed on this particular page been achieved? If it has been achieved could you so indicate. If not, have there been modifications made to those targets that you basically established?

The reason for asking this question primarily is that you have undertaken a very energetic program to cut or reduce net expenditures by the year 1991 in the amount of some \$1.2 billion. In order to be able to achieve that, then all of the other various programs and tools you are going to put into place are very, very essential in order for you to achieve those particular goals. So is the program you planned and started to implement in its various phases running according to schedule?

• 0945

Mr. Malizia: There have been slippages. As a matter of fact, I recently had my internal audit group, with representation from the Office of the Auditor General, do an assessment of the progress against the schedule that was published. And indeed, there has been some slippage and much more work has been undertaken in each of these initiatives than we anticipated. While some have slipped, a number of them are on target. If you would like I can go through them as outlined in paragraph 13.8.

Mr. Roman: Please.

Mr. Malizia: On the performance indicator side, the original target date was for December 1987 and the study was undertaken and a formal report on indicators for short and long range aids to navigation in waterways development was completed in July of this year. The development of indicators is under discussion within the marine group, so that one is not too far off. On the aviation side, they developed indicators for inclusion in

[Translation]

communications et de l'informatique; M. Ron Jackson, directeur de l'office du contrôle des programmes; M. J.P. Paré, directeur de l'administration financière; M. Claude McElman, directeur du programme des transports ferroviaires; et M. R. Steele, directeur de la comptabilité des coûts.

Je voudrais ajouter quelques remarques à notre exposé. À la page 3, nous décrivons des mesures spéciales pour redresser ce qui a été signalé dans le rapport du vérificateur. Il s'agit d'améliorer les renseignements concernant les coûts. Le ministère a créé une unité centrale de comptabilité des coûts, qui prépare les renseignements nécessaires à des fins de recouvrement des coûts et pour déterminer la qualité des services offerts. Cette équipe travaille de concert avec les gestionnaires du ministère pour déterminer quelles lacunes il faudrait combler pour améliorer le processus de prise de décision. Les nouvelles exigences concernant les renseignements sur les coûts seront prêtes d'ici le mois de juin 1988. Merci.

La présidente: Merci.

M. Roman: Je voudrais me reporter au paragraphe 13.8, où se trouve la liste des principales nouvelles mesures prises par le ministère. Est-ce que la date fixée, et citée dans ce paragraphe a été respectée? Dans la négative, est-ce qu'on a apporté les correctifs nécessaires aux objectifs établis?

Voici pourquoi je poste cette question: vous avez prévu un programme vigoureux pour réaliser une baisse nette de dépenses de 1,2 milliard de dollars d'ici à 1991. Si vous voulez réaliser cela, il est évident que les divers programmes et outils qui vous aideront à y parvenir sont essentiels. Voilà pourquoi je voudrais savoir le programme que vous avez prévu et amorcé, suivant diverses phases se déroule selon l'échéancier?

M. Malizia: Il y a eu des retards. En fait, récemment mon équipe de vérification interne, où était représenté quelqu'un du bureau du vérificateur général, a dressé le tableau des progrès afin de pouvoir le comparer à l'échéancier annoncé. On a constaté qu'il y avait certains retards et que les mesures envisagées avaient engendré des tâches plus lourdes que prévues. Malgré tout, dans certains cas nous respectons nos échéances. Si vous le voulez, je peux me reporter à chacune d'entre elles selon le paragraphe 13.8.

M. Roman: Allez-y.

M. Malizia: Pour ce qui est des indicateurs de performance, nous avions prévu au départ décembre 1987 et l'étude entreprise a débouché sur un rapport officiel sur les indicateurs portant sur l'équipement de navigation à long et à court rayon d'action, dont la mise en valeur des cours d'eau, rapport qui était prêt dès juillet de cette année. Au sein du groupe de la marine, on est en train de discuter l'établissement d'indicateurs, si bien que les

[Texte]

the 1988-89 operational plan and these will be reviewed prior to preparation of the 1989-90 plan. So it is not too far off as well. In addition, the finance group is currently progressing with a study to review its indicators by the end of March, 1988.

On the cost recovery side, which is the one that was originally targeted for June 1988, it is well under way. As a matter of fact, I understand it is ahead of schedule. Extensive consultations have taken place during the spring and summer of this year and the department has developed a comprehensive set of implementation proposals which will be submitted for public consultation. These proposals are currently with the Minister for consideration as to whether they can be released for public consultation. They have to be cleared with him first, of course.

The third one has to do with the setting up of the airport program control boards and they are complete. There is a new schedule to be set up in September 1987. They have been established at the six regional headquarters and at the nine major federal airports and in Ottawa headquarters.

The next issue had to do with fixed asset policy. It is under way but there has been some slippage on the target. The original target was December 1987. The present status is that the policy includes funding flexibility between capital and O&M which requires Treasury Board support. We expect promulgation of the policy and procedures early in 1988-89, so there is a fair amount of slippage in that one.

On the billing accounts, accounts receivable system, the original target date was December 1987. It is under way but there is some slippage on the target as well. The status is that the system is being considered at present, although some issues remain to be resolved. The target date for implementation at one region and one major airport for trial implementation is scheduled for September 1988. So we are quite a bit behind in that one.

The next issue had to do with targets for collection activity, accounts receivable. The target date was December 1987. It is under way but we will slip that one till March 1988. The next issue had to do with commercial property management implementation project. It was scheduled for October 1987 and it is complete.

The next issue was commercial accounting, a system for major airports. It was scheduled for April 1988. It is well under way but we believe the target will not be met, but by a slight slippage; nothing of great consequence. An upgraded version of the Vancouver general ledger system is being implemented at Mirabel, Dorval, Vancouver and

[Traduction]

choses vont assez bien de ce côté-là. Au sein de l'équipe de l'aviation, les indicateurs mis au point pourront être inclus dans le plan d'exploitation de 1988-1989 et ils seront revus avant la mise au point du plan de 1989-1990. Tout va donc bien de ce côté-là aussi. En outre, le groupe financier est en train de revoir ses indicateurs et ils devraient avoir terminé cette tâche à la fin du mois de mars 1988.

Pour ce qui est du recouvrement des coûts, prévu au départ pour juin 1988, les choses vont bon train. En fait, je pense que l'on terminera avant la date prévue. Il y a des consultations intensives qui ont été entreprises au cours du printemps et de l'été de cette année et le ministère a mis au point une liste de propositions de concrétisations qui sera divulguée au public. Ces propositions sont actuellement entre les mains du ministre pour étude, et c'est lui qui déterminera quand elles seront divulguées. Il faut qu'il les vise d'abord.

Troisièmement, il y a l'établissement d'un office de contrôle des programmes dans les aéroports et c'est terminé. Un nouvel échéancier a été établi en septembre 1987. On s'en sert dans les six bureaux régionaux et les neuf principaux aéroports fédéraux de même qu'à l'administration centrale à Ottawa.

Il y a ensuite la question de la politique des actifs fixes. Le travail est entamé mais il y a des retards. On avait prévu au départ décembre 1987. Actuellement, la politique prévoit une certaine latitude dans le financement qui signifierait des transferts entre le budget d'immobilisations et celui d'exploitation et d'entretien et il faut pour cela l'assentiment du Conseil du Trésor. Nous pensons que cette politique pourra être promulguée, avec les procédures idoines, au début de 1988-1989, si bien qu'on peut parler d'un retard assez important dans ce cas-là.

Pour ce qui est de la facturation de notre système de comptes débiteurs, on avait prévu au départ décembre 1987. Les choses sont engagées mais il y a là aussi un retard. On est en train d'étudier le système, mais il y a encore des éléments qui ne sont pas au point. La date prévue pour la concrétisation dans une région et dans un grand aéroport est septembre 1988. Nous sommes donc passablement en retard à cet égard.

Ensuite il y a les dates fixes pour la perception, les comptes débiteurs. La date prévue était décembre 1987. Les choses sont engagées mais ce ne sera pas prêt avant mars 1988. Ensuite il y a la question du projet de concrétisation de la gestion des propriétés commerciales, prévu pour octobre 1987, et qui n'est pas encore terminé.

Pour ce qui est de la comptabilité commerciale, il s'agit d'un système pour les grands aéroports. On avait prévu avril 1988. Le travail a commencé mais nous ne pensons pas pouvoir respecter la date fixée. C'est sans grande importance. Pour l'instant, on a recours à une version améliorée du système générale de livre utilisé à

[Text]

Calgary and the other airports will be phased in through 1988-89.

• 0950

Mr. Roman: Basically, with that explanation, are you still satisfied that the program you put into place has been meeting your expectations and the expectations of the department, even though there has been a certain amount of slippage, as you indicated?

Mr. Malizia: Do you mean with respect to the deficit reduction program?

Mr. Roman: Right.

Mr. Malizia: The relationship of that?

Mr. Roman: Yes.

Mr. Malizia: The expectation at this time is that we will meet the targets that have been set. We have met them all to date. The next two years look very difficult, but we expect to meet certainly the dollar aspects. There may be some difficulty with respect to the person-year ones, but we feel quite confident on the dollar side.

Mr. Roman: Are these cost reductions you are talking about going to be overall within the department, or is there any specific area that probably will produce, let us say, additional dollars in savings? Are these general, across-the-board decreases within the department?

Mr. Malizia: They are spread pretty well throughout the department in all functions, from overhead to some of the operational areas, and so on—mostly on the overhead side.

Mr. Angus: Mr. Dye, in paragraphs 13.26, regarding the third terminal at Pearson International Airport, you state: "We will be examining this process and its results during subsequent audits". I would assume "this process" means the manner in which the contract was awarded. Can you indicate whether you have started the audit of the Terminal 3 situation?

Mr. Dye: Yes, we have. We will look at the process. That does not mean that we are going to be looking at the choice of contractors, but we will look at the process. I am advised that has started.

Mr. Angus: Have you any idea as to when the audit will be finalized?

Mr. Dye: We will be reporting on the airport revolving fund financial statement in the normal course of events. That happens every year. If there is anything untoward to bring to the attention of Parliament, such comments would be made probably in the month of August 1988.

Mr. Angus: Is it within your mandate as part of the audit to examine the actual bid process—not the decision, but the bid process—specifically as to whether each bidder was offered or asked for the same federal assistance as was provided to the final or the successful bidder?

[Translation]

Vancouver et on s'en sert à Mirabel, Dorval, Vancouver et Calgary; les autres aéroports emboîteront le pas progressivement au cours des années 1988-1989.

M. Roman: Essentiellement, d'après vos explications, dois-je en conclure que le programme que vous aviez prévu répond à vos attentes, à celles du ministère, même s'il y a certains retards, tel que vous les avez décrits?

M. Malizia: Pensez-vous ici au programme de réduction de déficit?

M. Roman: C'est cela.

M. Malizia: Et ce que cela signifie?

M. Roman: C'est cela.

M. Malizia: Nous nous attendons à respecter les dates que nous avons fixées. À cet égard, elles ont été respectées jusqu'à présent. Les deux années qui viennent s'annoncent difficiles mais nous nous attendons à contenir les choses dans notre budget. Il se peut que nous ayons du mal à atteindre le nombre d'années-personnes fixé, mais le budget sera respecté.

M. Roman: Est-ce que ces réductions de coûts dont vous parlez seront générales au ministère? Y a-t-il des services où les réductions produiront des économies supplémentaires? S'agit-il d'une baisse universelle dans tous les services du ministère?

M. Malizia: Elle est plus ou moins universelle dans tous les services du ministère, à partir des frais généraux jusqu'au service d'exploitation, mais c'est surtout du côté des frais généraux.

M. Angus: Monsieur Dye, au paragraphe 13.26, concernant la troisième aérogare à l'aéroport international Pearson, vous dites: «Nous allons étudier ce processus et ces résultats au cours de nos vérifications ultérieures». Je suppose que «ce processus» signifie la façon dont les contrats sont octroyés. Avez-vous commencé cette vérification dans le cas de l'aérogare 3?

M. Dye: Oui. Nous allons analyser le processus. Cela ne signifie pas que notre analyse portera sur le choix des entrepreneurs mais nous allons regarder le processus. On me dit que c'est déjà commencé.

M. Angus: Quand cette vérification sera-t-elle terminée?

M. Dye: Nous ferons rapport sur l'état financier du fonds renouvelable de l'aéroport en temps utile. Cela se fait tous les ans. S'il y a quelque chose à signaler aux parlementaires, ils en seront informés en août 1988.

M. Angus: Est-ce que votre mandat de vérification prévoit l'étude du processus de soumission, et je ne parle pas ici de la décision. Essayez-vous de vous assurer que chaque soumissionnaire a demandé ou obtenu la même aide fédérale que le candidat heureux?

[Texte]

Mr. Dye: The charge to the Office of the Auditor General through the Auditor General Act requires that we examine whether or not there has been due regard for economy and efficiency. Within that requirement—and I think it is paragraph 7.(2)(e) of the act—there would be a requirement that we look at all aspects of the process.

Mr. Redway: I am sorry I was late, gentlemen; I apologize. I hope that I will not be covering ground that has already been covered.

I refer you to paragraph 3.85 of the Auditor General's report, where he indicates:

Department of Transport—Failure to establish financial controls necessary to protect a \$16.7 million financial interest of the Crown.

As I know you have read, he goes on to say:

The Department of Transport surrendered options with the two national railways to purchase, for \$1.00, equipment valued at \$37 million, without ensuring that the financial interests of the Crown were protected. The Department did not determine the market value of the equipment or perform an appropriate analysis of its options. In the case of CPR, it did not obtain a commitment covering the work to be done in exchange for the surrender of its option, valued at \$16.7 million.

• 0955

The last time I made a quarterly remittance of income tax, this paragraph came to my mind. I thought to myself how hard it had been to earn the money I was having to pay over to the Receiver General for Canada, how I begrudged paying over that money, and I thought of all the other people in the country who must be thinking the same thing. Then I thought, why was it that the Department of Transport made a gift to the CPR of \$16.7 million of my money? Why was it?

Mr. Malizia: We have with us Clyde McElman, the director of rail freight programs, and I will ask him if he wishes to go into detail to answer your question.

Mr. Clyde McElman (Director, Rail Freight Programs, Department of Transport): The contracts with both railways were set up as multi-year fixed-price agreements. They covered extensive work on branch lines in western Canada and were negotiated in a competitive environment as between the two railways. It was not clear how much of the project work each company was putting forward would in fact be accepted in the final agreements and just what the size of each railway's contract with the department would turn out to be.

In dealing with a situation like that there was an extended period of exchange when all the factors that

[Traduction]

M. Dye: La Loi sur le Vérificateur général prévoit que notre bureau s'est assuré qu'on a bien respecté les principes de rentabilité et d'efficacité. Je pense qu'il s'agit de l'alinéa 7.(2)e) de la loi. Cela signifie qu'il nous faut vérifier chacun des aspects du processus.

M. Redway: Je vous prie d'excuser mon retard. J'espère que mes questions porteront sur des sujets qui n'ont pas encore été abordés.

Je me reporte au paragraphe 3.85 du rapport du Vérificateur général et je cite:

Le ministère des Transports—Défaut d'exercer les contrôles financiers nécessaires pour protéger un intérêt financier de l'État se chiffrant à 16,7 millions de dollars.

Je sais que vous avez lu ce paragraphe et je poursuis:

Le ministère des Transports a renoncé à exercer auprès des deux sociétés ferroviaires nationales des options d'acheter, pour la valeur nominale d'un dollar, de l'équipement évalué à 37 millions de dollars, sans au préalable s'assurer que les intérêts financiers de l'État étaient protégés. Le ministère n'a pas établi la valeur marchande de l'équipement ou mené une analyse sérieuse de ses options. Dans le cas du Canadien Pacifique, il n'a pas obtenu d'engagement concernant les travaux à effectuer en contrepartie de l'abandon de son option, évaluée à 16,7 millions de dollars.

La dernière fois que j'ai présenté une déclaration d'impôt trimestriel, j'ai songé à ce passage. J'ai pensé comme il m'avait été difficile de gagner cet argent que je remettais au receveur général du Canada, comme je le faisais de mauvaise grâce, et j'ai imaginé tous les autres dans notre pays qui pensaient la même chose. Je me suis alors demandé pourquoi le ministère des Transports avait fait don de 16,7\$ millions de dollars de mon argent aux chemins de fer du CP? Pourquoi?

M. Malizia: Nous avons avec nous M. Clyde McElman, le directeur des programmes de transport du fret ferroviaire, et je vais donc lui demander s'il veut répondre de façon détaillée à votre question.

M. Clyde McElman (directeur, Programme de transport du fret ferroviaire, ministère des Transports): Les contrats signés avec les deux sociétés ferroviaires se fondaient sur des prix fixes et portaient sur plusieurs années. Ils englobaient des travaux très poussés sur les voies secondaires dans l'Ouest, et ont été négociés sur une base concurrentielle entre les deux compagnies de chemin de fer. Il n'était pas clairement établi quelle part chaque compagnie contribuait au projet allait être prise en compte dans les ententes définitives, ni quelle envergure aurait le contrat signé avec le ministère par chaque société.

Il y a d'abord eu des échanges très poussés, pendant lesquels on a examiné tous les facteurs en question,

[Text]

went into the work, all the relative merits of individual projects and lines, were examined and discussed, and pricing was advanced by the railway companies for these projects individually. We had available to us in the course of that work the financial audits from previous agreements, which gave us a reasonable basis to judge the costs we were receiving from them.

In the end-process of that negotiation we had to consider what to do about the options we had. The equipment to which they related would continue to be required to perform the work in the program. There were five more years of work to be done. So obviously we would not be exercising the option to recover the equipment. It was required and is still in place, carrying out the work of the program, having been purchased in previous years to undertake this extensive program.

So the exercise of the option per se actually to retrieve the equipment and liquidate its value was not a question at the time. The objective of the project manager in negotiating these agreements, in the course of a wide-ranging discussion, was to attempt to obtain in the complete listing of work specified a fair return for the value known to the manager at the time, both in book terms and in terms of his continuous knowledge and awareness of the value of such equipment at the time in the market conditions of that particular period.

It is quite correct that we did not acquire an independently conducted, written appraisal of the equipment. But it is also correct that program management had a knowledge and awareness of market conditions, were being contacted on a regular basis by prospective suppliers of both new and used equipment, and did have a reasonable awareness of the value of what was at hand. That was then used in a negotiating process to arrive at the total number of projects and valuations of projects that would be incorporated into the final agreements with each company. We employed those values in constructing the final agreements.

• 1000

Mr. Redway: I guess it is early in the morning, but specifically what did I get for my \$16.7 million?

Mr. McElman: An agreement with CP Rail to perform the list of projects that is annexed to their agreement.

Mr. Redway: I did not have that before?

Mr. McElman: You did not have that before. That was negotiated at the time.

Mr. Redway: These are new things, right?

Mr. McElman: The work on the lines was a new commitment.

Mr. Redway: All these things are new things I have been getting for my \$16.7 million.

[Translation]

c'est-à-dire les mérites relatifs de chaque projet et de chaque voie, puis on en a discuté, et les compagnies ferroviaires ont proposé des prix pour chacun des projets. Nous disposions alors des vérifications remontant à des ententes antérieures mais qui nous donnaient des données suffisantes pour évaluer les coûts qu'on nous présentait.

Vers la fin des négociations, nous avons dû fixer certains choix. On a décidé de continuer à utiliser obligatoirement le matériel des compagnies ferroviaires pour effectuer le travail relevant du programme. Il restait cinq ou six autres années de travail. Cela voulait donc dire qu'il n'était pas question de recouvrer le matériel. Son utilisation est demeurée obligatoire et il est encore en place et encore utilisé pour effectuer le travail relevant du programme, étant donné qu'il avait été acheté des années auparavant lors de leur mise en oeuvre.

Il n'était donc pas question de récupérer le matériel et d'en liquider la valeur. Lors des négociations ayant mené à ces ententes, l'objectif des gestionnaires du projet était d'obtenir, pour la liste complète du matériel, un prix équitable, qui correspondait à sa valeur, tant nominale que marchande estimée d'expérience, dans les conditions du marché au moment de la mise en oeuvre du programme.

Cela dit, il est tout à fait juste de dire que nous n'avons pas obtenu d'évaluation indépendante de la valeur du matériel. Cependant, les gestionnaires du projet étaient au courant des conditions du marché, ainsi que de l'existence et de la nature du matériel neuf et d'occasion, car de nombreux fournisseurs éventuels entraient en contact avec eux, et ils avaient donc une idée assez juste de la valeur de tout cela. Cela a ensuite été utilisé au cours du processus de négociation pour en arriver au nombre total de projets et à l'évaluation de ceux-ci qui feraient partie de l'entente finale avec chaque compagnie.

M. Redway: Il est peut-être encore trop tôt ce matin mais pouvez-vous me dire ce que j'ai reçu pour ces 16.7 millions de dollars?

M. McElman: Une entente avec CP en vue de la réalisation de différents projets qui figurent en annexe à l'entente.

M. Redway: On n'avait pas cela auparavant?

M. McElman: Non. Cela a été négocié alors.

M. Redway: Il s'agit donc de projets nouveaux n'est-ce pas?

M. McElman: Les travaux sur les voies étaient nouveaux.

M. Redway: Et tout ce que j'ai reçu pour ces 16.7 millions de dollars, tout cela est nouveau.

[Texte]

Mr. McElman: That is part of the consideration in the agreement, yes, sir.

Mr. Redway: What else? Is there anything else, or is that all?

Mr. McElman: And the cash price. The consideration in the agreement is in the form of the surrender of the option to repurchase the equipment for \$1 and a cash amount on the face of the agreement, the payments to be made.

Mr. Redway: What do you think about that, Mr. Dye? Did I get value for my money?

Mr. Redway: I think you paid \$255 million and some equipment for \$255 million worth of work. Now, I am not sure of the exact value of the equipment at the end of the project, but it is worth a lot more than \$1. I do not think you got anywhere.

Mr. Redway: You say it may be worth \$16.7 million.

Mr. Dye: That was the book value. I do not think you got anything for your money.

Mr. Redway: What can be done? Do you agree with Mr. Dye or not?

Mr. McElman: The \$16.7 million was the book value at the time the agreement was signed in 1984, so it is—

Mr. Redway: The agreement was signed in 1984, and you do not think the book value was an actual figure. Was there not any value there?

Mr. McElman: It was the judgment of program management at the time that book value exceeded market value. It was not documented in the form of acquiring an independent appraisal to establish that fact.

Mr. Redway: Why would you not do something to establish how much of my money you were giving away? Is it because it was not your money and it was my money, and you were not worried about it because it was somebody else's?

Mr. McElman: No, sir. In terms of an appraisal, had there been a report document prepared independently outside, it is our judgment from that time that it would not have materially affected the outcome of the contract. Had we spent the funds to acquire the appraisal, it would not truly have affected in a significant way the course of the negotiations.

Mr. Redway: Since Mr. Dye has brought this to your attention, have you tried to go back and reconstruct the situation and prove what you are saying with some study or some analysis?

Mr. McElman: Certainly.

Mr. Redway: Do you have it here to show us that this was not worth anything?

Mr. McElman: I have not asserted that it was not worth anything.

[Traduction]

M. McElman: Cela fait partie de l'entente.

M. Redway: Et qu'est-ce qui en fait partie aussi?

M. McElman: Le prix au comptant. La contrepartie prévue dans l'entente se fait sous forme d'abandon de l'option de rachat de l'équipement pour un dollar ainsi qu'un montant comptant à venir.

M. Redway: Qu'en pensez-vous monsieur Dye? Estimez-vous qu'il y a eu optimisation des ressources?

M. Dye: Vous avez payé 255 millions de dollars plus de l'équipement. Je n'en connais pas la valeur exacte à la fin du projet, mais je peux vous dire que cet équipement valait davantage qu'un dollar. Je ne crois pas que vous ayez eu quoi que ce soit pour votre argent.

M. Redway: Vous avez parlé d'une valeur de 16.7 millions de dollars.

M. Dye: Il s'agit de la valeur au livre. Je ne crois pas que vous ayez optimisé quoi que ce soit.

M. Redway: Qu'est-ce que l'on peut faire alors? Êtes-vous d'accord avec M. Dye?

M. McElman: Ces 16.7 millions de dollars représentent la valeur au livre à l'époque où l'entente a été signée en 1984. Par conséquent...

M. Redway: L'entente a été signée en 1984 et vous ne croyez pas que la valeur au livre était un chiffre réel. Quelle était la valeur alors?

M. McElman: Les gestionnaires du programme estimaient à l'époque que la valeur comptable était supérieure à la valeur marchande. Cependant aucune évaluation indépendante n'a permis d'établir ce fait.

M. Redway: Pourquoi n'avez-vous rien fait pour établir combien de mon argent vous abandonniez ainsi? Est-ce parce que c'est mon argent et non le vôtre?

M. McElman: Non. Si une évaluation indépendante avait été faite à l'époque, elle n'aurait pas modifié de façon importante le contrat. C'est notre opinion en tout cas. Si nous avions dépensé les fonds nécessaires pour procéder à une telle évaluation, cela n'aurait pas eu un impact important sur les négociations.

M. Redway: Depuis le moment où M. Dye a attiré votre attention sur cette question, avez-vous essayé de réévaluer les choses en procédant à une analyse qui confirmerait votre position?

M. McElman: Certainement.

M. Redway: Avez-vous apporté cette analyse qui confirmerait que la valeur de ce que vous cédiez était nulle?

M. McElman: Je n'ai pas dit que la valeur était nulle.

[Text]

Mr. Redway: How much do you assert what you gave away to them is worth?

Mr. McElman: The book value at that time—

Mr. Redway: But you say you have done some studies since. What has that established? How much was it worth?

Mr. McElman: Our examination was based on what we had from prior audit work, on previous agreements at the time—

Mr. Redway: Tell us how much. What is the dollar figure? Do you have a dollar figure as to what it is worth?

Mr. McElman: In rough terms on the CP Rail agreement, we are using valuations that are applied to the units of work that went into the contract, so they do not come out to an actual project figure.

Mr. Redway: How much?

• 1005

Mr. McElman: What we knew at the time was that \$185 million of work comprised that larger agreement. When the CP Rail estimates were taken, they were estimating that at \$235 million and the unit cost figures from our audits indicated a valuation of approximately \$200 million. So by our information available at the time, on a unit-cost basis, as far as we could tell, we were looking at work that was worth roughly \$15 million more than the face of the contract. CP Rail was asserting that there was another \$35 million worth of work being committed to. Our estimates since that time—

Mr. Redway: That was the question. You have done an analysis since that time. What I want to know is what your subsequent analysis showed that it cost me.

Mr. McElman: We had unit cost studies that indicated a lowering of that figure to \$196 million from the unit cost studies that we had at the time indicating around \$200 million.

Mr. Redway: So what does all that mean? Why do you not try to answer my question? How much did it cost me? What is the bottom line? Subtract the figures and come out with the answer.

Mr. McElman: Roughly \$14 million. Sorry, \$11 million. There was a \$4 million difference in hindsight from what we knew at the time.

Mr. Redway: So you are saying it did not cost me \$16.7 million; it only cost me \$11 million. Is that what you are saying?

Mr. McElman: No. I would also add the point that the \$16.7 million was a book valuation at that time knowing that the equipment would be used in the program and having a lesser value at the end. It would be something less than \$16.7 million.

[Translation]

M. Redway: Quelle en est la valeur alors?

M. McElman: La valeur comptable à l'époque. . .

M. Redway: Vous dites que vous avez procédé à des études depuis cette époque. Qu'ont-elles établi? Quelle était la valeur en question?

M. McElman: Notre examen se basait sur des vérifications précédentes, des ententes précédentes à l'époque. . .

M. Redway: De quel montant s'agissait-il, en dollars? Avez-vous des chiffres à nous fournir?

M. McElman: De façon générale, en ce qui concerne l'entente avec CP, nous utilisons des évaluations qui se rapportent aux unités de travail et non à l'ensemble du projet en tant que tel.

M. Redway: Et de combien s'agit-il?

M. McElman: Nous estimions à l'époque que 185 millions de dollars en travaux étaient compris dans l'entente globale. CP estimait, pour sa part, qu'il s'agissait de 235 millions de dollars et les chiffres de nos vérificateurs concernant les coûts unitaires indiquaient une valeur d'environ 200 millions de dollars. Par conséquent, d'après les renseignements que nous avions à l'époque, si l'on se base sur le coût unitaire, les travaux valaient environ 15 millions de dollars de plus que ce qui était prévu sur le contrat. CP prétendait que l'on s'était engagé à 35 millions de dollars supplémentaires en travaux. Depuis cette époque, nous estimons. . .

M. Redway: C'est précisément là où je voulais en venir. Vous avez procédé à une analyse depuis cette époque. D'après cette analyse, combien tout cela nous coûte-t-il finalement?

M. McElman: Nous avons procédé à des études de coût unitaire; d'après celles-ci, ce chiffre de 200 millions de départ initialement ne serait plus que de 196 millions de dollars.

M. Redway: Qu'est-ce que cela signifie donc? Pourquoi n'essayez-vous pas de répondre à ma question? Combien d'argent est-ce que cela m'a coûté finalement? Soustrayez les chiffres et donnez-moi une réponse.

M. McElman: Il s'agit environ de 14 millions de dollars. Pardon, de 11 millions. En rétrospective, on s'est rendu compte qu'il y avait une différence de 4 millions de dollars par rapport au chiffre de cette époque.

M. Redway: Par conséquent, vous me dites que cela ne m'a pas coûté 16,7 millions de dollars, mais seulement 11 millions de dollars, c'est bien cela?

M. McElman: Non. Il faut aussi dire que ces 16,7 millions de dollars représentent une évaluation comptable de l'époque, sans tenir compte de la dépréciation de l'équipement. Il s'agirait donc en tout de moins de 16,7 millions de dollars.

[Texte]

Mr. Redway: So it is \$11 million? It cost me \$11 million?

Mr. McElman: On a book basis, over the five to six years, not yet finished. . .

Mr. Redway: A drop in the bucket, \$11 million. Nothing to worry about analysing before you give it away?

Mr. McElman: We believe we did analyse it, sir.

Mr. Redway: And it did not bother you to give away \$11 million?

Mr. McElman: We do not believe we gave away \$11 million. We took back consideration and the cash consideration and our calculation. . .

Mr. Redway: Well, I think we would like to see your calculation. Can you table the calculation you did after the fact that came up with the \$11 million instead of \$16.7 million? Have you seen that calculation after the fact, Mr. Dye?

Mr. Dye: These numbers of \$185 million, \$200 million, \$35 million, and \$11 million are all new to us. This is evidence that was not available to us when we conducted the audit.

Mr. Redway: You have not seen any of this?

Mr. Dye: No. Our belief is that they paid \$271.7 million for \$255 million dollars worth of work.

Mr. Redway: I am sure you would like to take a look at their figures and tell us whether it was \$16 million I lost or \$11 million. I would sure love to know from the department why they would just fritter away \$11 million dollars of my money without careful analysis and trying to get \$11 million worth of value for it. I am not sure we are going to find that out today, but I hope if it ever occurred again they would trot out the guillotine again and have it on display in the department lobby.

Mr. Dye, have you anything else you might be able to add onto this? You will take a look at these figures when they table them, will you?

Mr. Dye: There are several other dimensions of this particular question that concern us. First, the audit clauses have been dropped. I think audit is a useful exercise in these things and audit clauses should be in this type of contract. I am also concerned that the process avoids Parliament in using public funds, by giving away assets as part of a . . . You know, the deal was services for cash and assets. That seems to me to subvert the role of Parliament, and I do not think that is right.

[Traduction]

M. Redway: Donc de 11 millions? Est-ce que c'est cela que ça m'a coûté?

M. McElman: Sur une base comptable, au cours des cinq ou six années, qui ne sont pas encore terminées. . .

M. Redway: En fait, 11 millions, c'est vraiment une paille. Il ne fallait vraiment pas se faire du mauvais sang avant de les abandonner.

M. McElman: Nous pensons avoir analysé la chose.

M. Redway: Et cela ne vous a pas dérangé d'abandonner 11 millions de dollars?

M. McElman: Nous ne croyons pas avoir abandonné 11 millions de dollars. Il ne faut pas oublier qu'il y a eu contrepartie ainsi que du comptant et, d'après nos calculs. . .

M. Redway: Nous aimerions voir vos calculs. Pourriez-vous les déposer, je veux parler de ces 16,7 millions de dollars qui se sont tout à coup transformés en 11 millions. Avez-vous pris connaissance de ces chiffres auxquels le ministère est arrivé après les faits, monsieur Dye?

M. Dye: Ces chiffres de 185 millions, 200 millions, 35 millions et 11 millions sont tous nouveaux pour moi. Il s'agit là de chiffres qui ne m'étaient pas disponibles lorsque nous avons fait notre vérification.

M. Redway: Vous n'en avez pas pris connaissance?

M. Dye: Non. Nous croyons que le ministère a payé 271,7 millions de dollars pour 255 millions de dollars de travaux.

M. Redway: Je suis sûr que vous aimeriez vous pencher sur leurs chiffres et nous dire si nous avons perdu 16 millions ou 11 millions. J'aimerais que le ministère me dise pourquoi il a gaspillé 11 millions de dollars de l'argent des contribuables sans avoir soigneusement étudié la situation. Je ne suis pas sûr que nous pourrions arriver au fin fond des choses aujourd'hui, mais j'espère que si une telle situation se reproduit à l'avenir, on sortira la guillotine et on l'installera dans la salle des pas perdus du ministère.

Monsieur Dye, voulez-vous ajouter quoique ce soit d'autre? Allez-vous étudier les chiffres qui seront déposés?

M. Dye: Il y a plusieurs autres aspects de cette question qui nous préoccupent. Tout d'abord, les clauses de vérification ont été retirées. Je crois que la vérification est utile dans de telles situations et que des contrats de ce genre devraient comporter des clauses de vérification. Je me préoccupe également du fait que ce processus court-circuite le Parlement alors qu'il s'agit d'utilisation de fonds publics en abandonnant des actifs. . . L'entente prévoyait la prestation de services en échange d'argent comptant et d'actifs. Il me semble qu'une telle façon de procéder sabote le rôle du Parlement et je ne crois pas que cela soit juste.

[Text]

[Translation]

• 1010

Mr. Redway: How would you correct that?

Mr. Dye: I would put it up front with Parliament. Now the deal—

Mr. Redway: Yes, but the figures we have given you are part of the estimates. Do you think it should be approved as part of the estimates? Is that what you are saying?

Mr. Dye: At that specific level? I doubt it. You know, Transport is a big organization and—

Mr. Redway: And after all, it is only \$16 million or \$11 million, as the case may be, so why worry about it?

Mr. Dye: I share your views, sir; I also pay tax.

Mr. Angus: Madam Chair, I want to go back a couple of steps, because I think Mr. Dye has touched on it a bit in terms of the process. My understanding is that Transport Canada had a piece of equipment, and instead of renting it out or leasing it out at fair market value to a railroad or railroads they opted to give that equipment in return for work done. Is that correct?

Mr. McElman: Not entirely.

Mr. Angus: Then can you fill us in on exactly what happened?

Mr. McElman: Prior to this agreement there had been four individual one-year agreements with both Canadian National and Canadian Pacific to perform rehabilitation of prairie branch lines. In the course of the early agreements there was a need to acquire equipment to perform the work. And within the body of those early agreements the equipment was purchased by program funds—

Mr. Angus: By whom?

Mr. McElman: By the contractor, the railways, CN and CP.

Mr. Angus: Using our money.

Mr. McElman: Using program funds.

Mr. Angus: Using taxpayers' money.

Mr. McElman: That is correct.

Mr. Angus: Okay.

Mr. McElman: It was purchased and put to work in the program. The purpose of the \$1 buy-back was indeed to protect the Crown's interest in the value contained in that equipment. At that time there was no assurance, year to year, that there would be a succeeding agreement and therefore it was necessary to protect the residual value in that property and have the ability to get it back.

Mr. Angus: It must have been clear though that there were many years, mega-years of work on branch lines that needed to be done and that somebody would do it. Is that correct?

Mr. Redway: Comment pourrait-on rectifier la situation alors?

Mr. Dye: Il faudrait que le Parlement soit saisi de transactions de ce genre. En ce qui concerne. . .

Mr. Redway: Oui, mais les chiffres que nous vous avons transmis font partie des prévisions. Estimez-vous que cela devrait être approuvé dans le cadre de celle-ci? Est-ce cela que vous voulez dire?

Mr. Dye: À ce niveau? J'en doute. Vous savez, le ministère des Transports est une grande organisation et. . .

Mr. Redway: Et après tout, il ne s'agit que de 11 ou 16 millions de dollars, et donc pourquoi s'en préoccuper?

Mr. Dye: Je suis contribuable moi aussi et je partage votre point de vue.

Mr. Angus: Madame la présidente, j'aimerais revenir en arrière et aborder la question du processus dont a parlé M. Dye. Si je comprends bien Transports Canada disposait d'équipement et au lieu de le louer aux chemins de fer ou de procéder à des locations ou ventes, le ministère a décidé d'échanger cet équipement pour du travail. C'est bien cela?

Mr. McElman: Pas complètement.

Mr. Angus: Alors pouvez-vous me dire ce qui s'est vraiment passé?

Mr. McElman: Avant cette entente, il y avait eu quatre entente d'une année avec les deux compagnies de chemins de fer, le Canadien National et le Canadien Pacifique, entente qui avait pour but la réhabilitation de lignes secondaires dans les Prairies. Au moment des premières ententes, il avait été nécessaire d'acquérir de l'équipement qui avait d'ailleurs été acheté à même les fonds des programmes.

Mr. Angus: Par qui?

Mr. McElman: Par l'entrepreneur, c'est-à-dire les chemins de fer, CN et CP.

Mr. Angus: En utilisant l'argent des contribuables?

Mr. McElman: Les fonds des programmes.

Mr. Angus: Et donc l'argent des contribuables.

Mr. McElman: C'est exact.

Mr. Angus: D'accord.

Mr. McElman: Cet équipement avait donc été acheté et utilisé pour la réalisation du programme. Le but de ce rachat de 1\$ était de protéger l'intérêt de la Couronne et la valeur de l'équipement. À l'époque, rien ne garantissait, d'année en année, que les ententes seraient renouvelées et il était donc nécessaire de protéger la valeur résiduelle du bien et de garantir la récupération de celui-ci.

Mr. Angus: Il devait être évident à l'époque que les travaux sur ces lignes secondaires se poursuivraient pendant de très nombreuses années, n'est-ce pas?

[Texte]

Mr. McElman: It was clear that the need was there. These decisions, however, were taken one step at a time. The formal contracting had to be based on that reality, that the decision was for a year.

Mr. Angus: Why did Transport not...? I guess there were two routes they could have taken. They could have put the tenders out and left it up to the railroads to decide whether they themselves would buy the equipment. Or Transport could have decided on their own to become the owners of particular pieces of machinery that were required for certain works—not get into the \$1 buy-back or sell-out clause—and just go on the market to sell it at a later date. Why did Transport take the route it took in terms of the contract?

Mr. McElman: The principal reason would be the practical problem of care and custody of the equipment when it was not being employed, the issue of maintenance of it and who would pay for it. A similar sort of issue arose as to whether or not to employ railways working on their own lines in contrast with other potential contractors coming in. And the practicality, as it was seen by the department, was that the railway contractors have the best and easiest access and control to their own lines, that they have all the personnel and resources to have the care and custody of the equipment during such time as the program was going on, that there is no more cost-effective way to look after all of those concerns and considerations than having someone who is in that business and has an active interest in preserving the value of the equipment in order to perform the work.

Mr. Angus: So the first contract was for a single year.

Mr. McElman: And three others after.

Mr. Angus: For what period of time? Was it in single years again?

Mr. McElman: The single year agreements were for 1980, 1981, 1982 and 1983 and they were with each of CN and CP for lines in their respective territories.

• 1015

Mr. Angus: Why did Transport opt for single-year agreements, when it was clear that...? You could argue that the first year agreement might have been a stand-alone, but all of a sudden you are into a second year and a third year. Did not somebody realize that they might be doing this for quite some time and therefore get into a long-term plan?

Mr. McElman: These were matters that Ministers decided, sir. Regardless of any management problems that would present, these were decisions of a policy nature as to when and how and how much to do.

Mr. Angus: So instead of a long-term plan for rehabilitation, it was a yearly decision: do we or do we not do it?

Mr. McElman: Initially. Then the management objectives issues did come to the fore, and a multi-year

[Traduction]

M. McElman: Le besoin existait certainement, cependant les décisions étaient prises une à la fois. Le contrat tenait donc compte de cette réalité et les décisions prises n'étaient donc que pour un an.

M. Angus: Pourquoi Transports Canada n'avait-il pas...? Je suppose que le ministère aurait pu procéder de deux façons: faire des soumissions et voir si les chemins de fer ne voulaient pas acheter eux-mêmes l'équipement ou se rendre propriétaire de pièces d'équipement et les revendre par la suite sur le marché au lieu d'avoir recours à cette clause de 1\$. Pourquoi Transports Canada a-t-il procédé de cette façon?

M. McElman: La raison principale était le problème pratique que représentait la garde et l'entretien de l'équipement lorsque celui-ci n'était pas utilisé ainsi que les frais d'entretien. Le même genre de question s'était posé d'ailleurs quant au choix de l'entrepreneur, fallait-il utiliser les services des chemins de fer ou d'autres entrepreneurs? Le ministère est arrivé à la conclusion que d'un point de vue pratique les entrepreneurs des chemins de fer étaient les meilleurs, qu'ils avaient le meilleur accès à leurs voies, les meilleurs mécanismes de surveillance également ainsi que le personnel et les ressources nécessaires pour s'occuper du matériel et de son entretien. Il était donc plus intéressant d'avoir quelqu'un de la profession qui avait un intérêt réel à préserver la valeur de l'équipement nécessaire au travail.

M. Angus: Ainsi donc le premier contrat a été un contrat d'un an.

M. McElman: Et il y en a eu trois autres après.

M. Angus: Qui étaient des contrats d'un an également?

M. McElman: Les contrats d'un an avaient été signés en 1980, 1981, 1982, 1983 avec CN et CP et concernaient des voies de ces deux compagnies.

M. Angus: Pourquoi Transports Canada a-t-il opté pour des ententes d'une année seulement? On peut comprendre que le ministère ait procédé de cette façon dans le cas du premier contrat, mais que dire de la deuxième et de la troisième années? N'y a-t-il personne qui ne s'est rendu compte que l'on s'engageait dans un programme à long terme?

M. McElman: Ce sont là des questions qui relèvent du ministre lui-même. Indépendamment de tout problème de gestion, il s'agit là de décision de nature politique.

M. Angus: Ainsi donc au lieu d'un programme de réhabilitation à long terme, il s'agissait de décisions renouvelées chaque année.

M. McElman: Au départ oui. Ensuite, la gestion s'est penchée sur la question des objectifs qui a pris de plus en

[Text]

agreement was the logical conclusion from that set of concerns.

The other background factor, if I may volunteer another aspect, is simply that during that particular time period there was an extensive discussion of public policy issues related to grain transportation, the pro-rate discussions, and all that related to that. When the government began its then pursuit of those objectives—1981, 1982—given the broad nature of the interchange of issues and questions, I think there is an element of explanation as to why that may have been going year to year until the shape of those larger arrangements was known. That certainly set the global amount of funding that was available for the five-year agreements. At the end of that process we knew there would be available, on a plans basis, \$520 million, spread over several years, to attend to the balance of the government's commitment to branch line rehabilitation, to do the bulk of the lines but not all of them.

Mr. Redway: I would like to switch to another point now, the airport terminal buildings, revenue and operating expenses, as indicated in exhibit 13.6 of the Auditor General's report. There is a wide variation there in the percentage of cost recovery.

When you add up all the revenues for the major airports shown there—we have about eight of them—and you subtract from that all the expenditures, you come up with a shortfall of about \$61 million dollars. It may be impossible to recover all the expenses of operating an airport terminal building, but I note as well that there is quite a variation between the cost recovery at one airport and another. In fact, in Vancouver there is more revenue generated than it costs to run the airport terminal, whereas if we look at Edmonton you are recovering less than 50% of the costs.

That seems a little strange to me, especially when I look at that variation, particularly thinking of Pearson International Airport where I come from, in Toronto, where you recover about 90% of the costs, but in Winnipeg my colleague here seems to get a little differential because you only recover about 60% of the costs in Winnipeg.

Why do you not have some sort of a uniform cost recovery policy? Why is it that some airports seem to run at a loss, while others, like Vancouver, actually make a profit?

Mr. Malizia: We have standard landing-fee charges and general terminal charges across the country, and—

• 1020

Mr. Redway: Do you mean more planes land at Vancouver than do at Toronto?

Mr. Malizia: No, not quite. The costs would be different as well. It is the costs plus the revenues that affect the equation, as I am sure you recognize. But we have some problem with these figures, Mr. Redway.

[Translation]

plus d'importance et la conclusion logique était une entente qui s'échelonnait sur plusieurs années.

De plus, au cours de cette époque, les discussions portaient sur des questions de politique publique se rapportant au transport des grains, la question des tarifs, et cetera. Lorsque le gouvernement a décidé de s'engager dans ces questions, en 1981-1982, la nature de celles-ci était tellement vaste, que l'on peut comprendre pourquoi les contrats qui font l'objet de notre propos étaient renouvelés d'année en année. Cela établit certainement le montant global de fonds disponibles pour les ententes quinquennales. À la fin de ce processus, nous savions que 520 millions de dollars répartis sur plusieurs années seraient disponibles pour les différents programmes de réhabilitation des lignes secondaires, en tout cas de certaines d'entre elles.

M. Redway: J'aimerais maintenant passer à une autre question, celle des aéroports, recettes et dépenses d'exploitation, dont il est question à l'article 13.6 du rapport du vérificateur général. Il y a une grande divergence dans le pourcentage de recouvrement des coûts.

Lorsque l'on additionne les recettes totales des grands aéroports—il y en a huit environ—et que l'on en soustrait les dépenses, la différence est de 61 millions de dollars. Il n'est peut-être pas possible de rentrer dans tous les frais d'exploitation d'un aéroport, mais je remarque cependant une grande différence entre les différents aéroports. Ainsi à Vancouver, la balance est positive alors qu'à Edmonton, le recouvrement des coûts est de moins de 50 p. 100.

Cela me semble un peu étrange, surtout dans le contexte de ces variations, surtout si l'on tient compte du fait que l'Aéroport international Pearson de Toronto, dans ma circonscription, recouvre ses frais à 90 p. 100 alors que Winnipeg ne recouvre que 60 p. 100 des coûts.

Pourquoi ne pas instaurer une politique uniforme de recouvrement des coûts? Pourquoi certains aéroports exploitent-ils à perte alors que d'autres comme Vancouver réalise un profit?

M. Malizia: Les frais d'atterrissage et d'utilisation de l'aéroport sont les mêmes partout au Canada.

M. Redway: Vous voulez dire qu'il y a plus d'avions qui atterrissent à Vancouver qu'à Toronto?

M. Malizia: Non, pas tout à fait. Les coûts sont différents également. Il faut tenir compte de l'équation des coûts et des recettes, comme vous le savez. Nous avons des problèmes en ce qui concerne ces chiffres M. Redway.

[*Texte*]

Mr. Redway: You do not agree with the Auditor General's figures?

Mr. Malizia: Not wholly, no; not really. The exhibit included in the Auditor General's report contains revenue and expense figures extracted from cost-allocation documents on file in the department. These figures cannot be matched with the audited financial statements that have been prepared by the department.

Mr. Angus: Are they out by much?

Mr. Malizia: Yes, quite a bit. As a matter of fact, what the Auditor General—

Mr. Redway: Is this a gross error by the Auditor General? Is that what you are telling us?

Mr. Malizia: I guess you can take figures and do whatever you wish with them and get different types of answers.

Mr. Redway: I have heard of that.

Mr. Angus: It is called polling.

Mr. Malizia: In the case of the Auditor General's figures, he took the terminal costs.

Mr. Redway: What is that old saying about statistics and liars?

Mr. Malizia: In the cause of the Auditor General, he took the terminal costs and the terminal revenues, and they were apportioned in such a way as to get these figures.

Mr. Redway: He cooked the books. Is that what you are saying?

Mr. Malizia: No, far from it. But we do have figures we would like to give you, if you wish to look at them.

Mr. Redway: Sure. We want your figures.

Mr. Malizia: They include the revenues and the expenses of the airport as a whole. They portray a completely different picture. For example—

Mr. Redway: Are they all making a profit?

Mr. Malizia: Pearson is way up.

Mr. Redway: What is the percentage recovery on Pearson?

Mr. Malizia: It is 119%.

Mr. Redway: That is most encouraging. What about the other ones? Give me the cost-recovery figures on your calculations.

Mr. Malizia: Halifax, 51.5%.

Mr. Redway: That is worse. My goodness.

Mr. Malizia: Yes.

Mr. Angus: That is the total airport?

[*Traduction*]

M. Redway: Vous n'êtes pas d'accord avec les chiffres du vérificateur général?

M. Malizia: Pas vraiment. Les pièces contenues dans le rapport du vérificateur général contiennent des chiffres en ce qui concerne les recettes et les dépenses qui proviennent de documents ministériels portant sur la répartition des coûts. Ces chiffres ne correspondent pas aux états financiers vérifiés qui ont été préparés par le ministère.

M. Angus: La différence est-elle grande?

M. Malizia: Assez grande. En fait, ce que le vérificateur général...

M. Redway: S'agit-il d'une erreur grossière de la part du vérificateur général? Est-ce cela que vous nous dites?

M. Malizia: Je suppose qu'il est toujours possible de manipuler les chiffres et d'obtenir différentes réponses.

M. Redway: J'ai déjà entendu parler de ce genre de choses.

M. Angus: Ça s'appelle le sondage.

M. Malizia: En ce qui concerne les chiffres du vérificateur général, il a utilisé les coûts de l'aérogare.

M. Redway: Quel est ce vieil adage concernant les chiffres qui mentent?

M. Malizia: Le vérificateur général a utilisé les coûts de l'aérogare ainsi que les revenus pour en arriver à ces chiffres.

M. Redway: En d'autres termes, il aurait tripoté les chiffres?

M. Malizia: Pas du tout. Nous avons cependant des chiffres à vous remettre si vous désirez y jeter un coup d'oeil.

M. Redway: Certainement. Nous voulons obtenir vos chiffres.

M. Malizia: Ces chiffres comprennent les recettes et dépenses de l'aéroport tout entier; cela donne une idée complètement différente de la situation. Par exemple...

M. Redway: Les aéroports réalisent-ils tous des profits?

M. Malizia: Surtout l'aéroport Pearson.

M. Redway: Quel est le pourcentage de recouvrements à l'aéroport Pearson?

M. Malizia: Il est de 119 p. 100.

M. Redway: C'est très encourageant. Et les autres? Pourriez-vous me donner le pourcentage de recouvrements avec vos calculs.

M. Malizia: Pour Halifax il s'agit de 51.5 p. 100.

M. Redway: C'est mauvais.

M. Malizia: Oui.

M. Angus: S'agit-il de chiffres s'appliquant à tout l'aéroport?

[Text]

Mr. Redway: They are all the total airport, I take it.

Mr. Malizia: Yes, the ones I am going to give you are total airport—

Mr. Redway: Pearson is 119%, total airport.

Mr. Malizia: That is the total airport.

Mr. Redway: But Halifax is only 51%.

Mr. Malizia: That is correct. Dorval was 68.3%, Mirabel 46.3%, Ottawa 70.1%, Pearson 119.4%, Winnipeg 57.1%, Edmonton 67.9%, Calgary 76.7%, and Vancouver 96.5%.

Mr. Redway: Does this not seem to indicate there is still a pretty wide variation, regardless of whose figures you look at?

Mr. Malizia: Absolutely.

Mr. Redway: Why is that?

Mr. Malizia: That is partially because of the cost differentials between the airports, the amount of traffic processed, and the revenues generated through concessions, landing fees, general terminal charges, and so on. So your balances are different with the different airports.

Mr. Angus: Sir, your comments are for the whole airport?

Mr. Malizia: Yes.

Mr. Angus: This chart says "terminal buildings".

Mr. Malizia: The Auditor General just looked at the terminal building and tried to allocate the cost and revenues to the terminal building itself.

Mr. Angus: So you are not disputing his figures for terminal buildings?

Mr. Malizia: Not really. What we are saying is that is probably not the best way to look at it, just looking at the terminal buildings. We would look at the airport.

Mr. Angus: Yet Transport Canada is on the march to privatize those terminal buildings.

Mr. Malizia: Yes.

Mr. Angus: So obviously one has to examine those costs separately, because the air tax, the traffic control measures, are not going with the terminal buildings and any of the industrial parkland that is being developed adjacent to them. Is that correct?

Mr. Malizia: No, we would be privatizing the total airport, not Terminal 3. That is a special—

Mr. Angus: No, I am not talking about Terminal 3.

Mr. Malizia: Not air traffic control, but we certainly would the total airport, including the runways and taxiways and so on—not just the terminal buildings, but not air traffic control.

[Translation]

M. Redway: Dans tous les cas, si je ne me trompe.

M. Malizia: Oui, les chiffres que je vais vous donner s'appliquent à l'aéroport tout entier.

M. Redway: Il s'agit de 119 p. 100 pour l'aéroport Pearson, pour tout l'aéroport.

M. Malizia: Pour tout l'aéroport.

M. Redway: Mais à Halifax les chiffres ne sont que de 51 p. 100.

M. Malizia: C'est exact. Pour Dorval il s'agit de 68,3 p. 100, Mirabel 46,3, Ottawa 70,1, Pearson 119,4, Winnipeg 57,1, Edmonton 67,9, Calgary 76,7 et Vancouver 96,5.

M. Redway: Cela semble indiquer une très grande différence entre les différents aéroports, quelle que soit la source de ces chiffres.

M. Malizia: Absolument.

M. Redway: Et pourquoi?

M. Malizia: C'est surtout dû aux différences de coûts entre les aéroports, le volume du trafic, les recettes provenant des concessions, les redevances d'atterrissage, les frais d'utilisation de l'aérogare, etc. Les chiffres sont donc différents pour les différents aéroports.

M. Angus: Et vos chiffres portent sur tout l'aéroport?

M. Malizia: Oui.

M. Angus: Le tableau porte le titre «Aérogares».

M. Malizia: Le vérificateur général a étudié le cas des aérogares et a essayé de procéder à une répartition des coûts et des recettes qui se rapportent à l'aérogare même.

M. Angus: Ainsi donc vous ne mettez pas en doute les chiffres qu'il avance pour les aérogares?

M. Malizia: Pas vraiment. Nous disons simplement que ce n'est peut-être pas la meilleure façon d'envisager la situation. Nous estimons qu'il faudrait envisager l'aéroport tout entier.

M. Angus: Et pourtant Transports Canada veut privatiser les aérogares.

M. Malizia: Oui.

M. Angus: Et par conséquent il faut examiner ces coûts séparément car les frais d'atterrissage, les frais de contrôle aérien ne se rapportent pas à l'aérogare de même que les parcs industriels qui croissent aux alentours de ces aérogares?

M. Malizia: La privatisation viserait l'aéroport dans son ensemble, pas simplement l'aérogare 3 par exemple.

M. Angus: Je ne parle pas de l'aérogare 3.

M. Malizia: La privatisation ne s'appliquerait pas au service des contrôleurs aériens mais bien à tout le reste de l'aéroport y compris les pistes d'atterrissage et de décollage et les différentes pistes etc., pas simplement l'aérogare, mais non le service des contrôleurs aériens.

[Texte]

Mr. Angus: Then do the figures you have just given us include air traffic control?

Mr. Malizia: In that particular case, yes, there would be a portion of say the tower operation that we include in the costs.

Mr. Angus: The site-specific aspect of air traffic control, in your figures?

Mr. Malizia: Yes.

Mr. Redway: I am sure, Mr. Dye, you are pleased to hear it was not a gross error on your part.

Mr. Dye: It is not only that I object to the notion of error. I also object to witnesses using numbers and not telling the committee they are talking about quite a different circumstance. Fortunately Mr. Angus figured out that he was being misled.

I have here a document from the Transport people, who say they attach some figures concerning the breakdowns currently available that were raised in the last conference. Madam Chair, these figures we presented are from the department. They are not the figures from my office, and I object to the suggestion that I may be lying in front of this committee.

• 1025

Mr. Malizia: There was never a suggestion of that, Mr. Dye.

Mr. Dye: We were talking about liars and statisticians.

Mr. Malizia: I thought it was more appropriate to look at the airport as a whole rather than try to look at the terminal as a portion of the total airport. That was my point. I thought I made it very clear.

Mr. Redway: It is probably beside the point, but why then did you supply those figures to Mr. Dye if you did not think they were the appropriate ones?

Mr. Malizia: I was not aware how Mr. Dye got the figures.

Mr. Dye: They came from you, sir, and your department.

Mr. Malizia: I am sure they might have. I am asserting it was a more appropriate comparison to take the airport as a whole rather than look at the terminal, because in the terminal you have difficulty apportioning a lot of the costs and some of the revenues.

Mr. Redway: Well, again, I do not want to quibble, but I hope in future when you supply Mr. Dye and his people with some figures they will be the figures you think are appropriate.

Mr. Malizia: I do not know what Mr. Dye or his people asked for at the time. Again, I would like to reiterate

[Traduction]

M. Angus: Est-ce que les chiffres que vous nous avez remis comprennent le service de contrôle de la circulation aérienne?

M. Malizia: Dans ce cas particulier, oui, nous incluons une partie des opérations de la tour de contrôle dans les coûts.

M. Angus: Donc vous incluez dans les chiffres les opérations de la tour de contrôle qui se font sur place?

M. Malizia: Oui.

M. Redway: Je suis sûr monsieur Dye que vous êtes heureux d'entendre que l'erreur grossière ne venait pas de vous.

M. Dye: Ce n'est pas simplement que je ne suis pas d'accord avec l'idée qu'il aurait pu y avoir une erreur de notre part, c'est que je n'aime pas voir des témoins se servir de chiffres sans dire au Comité que ceux-ci se rapportent à quelque chose de tout à fait différent. Heureusement, M. Angus a compris qu'il s'était fait induire en erreur.

J'ai ici un document du ministère des Transports indiquant qu'il y a certains chiffres en annexe qui se rapportent à la ventilation actuellement disponible dont il a été question au cours de la dernière conférence. Madame la présidente, ces chiffres proviennent du ministère et non pas de mon bureau; je n'accepte pas que l'on insinue que je mens au comité.

M. Malizia: Ce n'est pas ce que je voulais dire, monsieur Dye.

M. Dye: Il était question de menteur et de statisticien.

M. Malizia: À mon avis, il vaut mieux examiner la situation de l'aéroport dans son ensemble plutôt que celle du terminal en tant que partie de l'aéroport. Il me semblait m'être exprimé tout à fait clairement.

M. Redway: Dans ce cas-là, pourquoi avez-vous remis ces chiffres à M. Dye si, à votre avis, il fallait utiliser d'autres chiffres?

M. Malizia: Je ne sais pas d'où M. Dye a sorti ces chiffres.

M. Dye: Ils proviennent de votre ministère.

M. Malizia: C'est tout à fait possible. J'estime néanmoins qu'aux fins de comparaison, il valait mieux examiner la situation de l'ensemble de l'aéroport plutôt que du seul terminal, pour lequel il est difficile d'imputer les coûts et les recettes.

M. Redway: Quoi qu'il en soit, j'espère qu'à l'avenir, lorsque vous remettrez des chiffres à M. Dye et à ses adjoints, ce seront les chiffres qu'il faut justement prendre en compte à votre avis.

M. Malizia: Je ne sais pas ce que M. Dye a demandé à l'époque. Mais je tiens à redire que la façon dont M. Dye

[Text]

there was never any indication of anything but the most honest way of presenting the figures on Mr. Dye's part. I just think it was a better idea to present them the way I suggested.

The Chairman: Just one question on procedure. I know before publishing his annual report the Auditor General normally has the thing signed off by the deputy minister of the department concerned.

Mr. Dye: We have concurrence, Madam Chairman.

Mr. Malizia: Yes.

The Chairman: Well, if there was a disagreement about figures, why was it not raised at that point?

Mr. Malizia: Again, I would like to clarify. We do not disagree with the figures. We just say a better way of presenting the profit and loss picture of an airport is to show the total airport rather than the terminal building. In no way am I saying these figures are incorrect. I am saying this is a better way of displaying it.

It is like looking at the plant part of an operation rather than the total operation to determine whether or not it is making money. We just think this is a better way of showing it. I am not disputing the validity of the figures contained in the report. That is why, if you look at an airport like Pearson International and you show it losing money. . .

Mr. Redway: It is a shocker, is it not?

Mr. Malizia: Yes. It is not an appropriate way to display them.

Mr. Dye: Madam Chair, I do not think the problem is which exhibit of figures you get. The problem is that Transport does not know its costs. It does not have systems in place to know its costs. So these things have to be contrived in some form in order to make the airport operations understandable.

The serious problem is they do not understand their costs. We have heard in testimony this morning they are going to adopt the Vancouver airport model, which is as good as far as it goes because it is an improvement. They are going to have a common set of accounts for various airports. So you will at least be able to compare one airport with another, which I think is a big step forward. Unfortunately, the system will not tell them their costs. It will not be matching their expenditures against their revenues. So I think it is a half measure. Again, while it is a step forward, in my view it is inadequate.

Mr. Redway: What does Transport have to say to that?

Mr. Malizia: As I mentioned earlier, we are working on a cost accounting system that should be ready some time in mid-1988. We think it will enable us to provide accurate cost information.

[Translation]

a présenté les faits est au-dessus de tout soupçon. J'estime néanmoins que ma façon de les présenter est préférable.

La présidente: J'ai une question de procédure à vous poser. Avant de rendre public son rapport annuel, le vérificateur général le fait signer par le sous-ministre du ministère intéressé.

M. Dye: Oui, nous nous mettons d'accord.

M. Malizia: C'est exact.

La présidente: Si vous n'étiez pas d'accord sur les chiffres, pourquoi n'avez-vous pas réglé ce différend au moment de la signature?

M. Malizia: Ce n'est pas que nous ne sommes pas d'accord sur les chiffres. Nous estimons simplement que, pour expliquer le montant des pertes et des profits pour un aéroport, il faut imputer ces chiffres à l'ensemble de l'aéroport plutôt qu'au seul terminal, ce qui ne signifie nullement que les chiffres soient faux. Mais il y aurait eu moyen de mieux les imputer.

C'est comme si, pour savoir si une entreprise est rentable ou non, vous vous borniez à examiner uniquement les chiffres relatifs à l'usine et non pas à l'ensemble de l'entreprise. Donc, je ne conteste pas les chiffres qui figurent dans le rapport. C'est pourquoi lorsque, d'après le rapport, l'aéroport international de Pearson enregistre une perte. . .

M. Redway: C'est assez stupéfiant, non?

M. Malizia: Oui. Ce n'est pas la meilleure façon d'imputer les chiffres.

M. Dye: Madame la présidente, ce n'est pas une question de chiffres. L'ennui, c'est que le ministère des Transports ne connaît pas ses propres coûts parce qu'il n'a pas les systèmes en place qui lui permettraient de les connaître. Nous avons été obligés de trouver un moyen pour faire comprendre le fonctionnement des aéroports.

Le gros problème, c'est donc que le ministère ne connaît pas ses propres coûts. On nous a dit ce matin qu'il compte retenir le modèle de l'aéroport de Vancouver, ce qui constitue effectivement une amélioration. Ils auront donc une comptabilité commune pour tous les aéroports. Cela devrait permettre de comparer les chiffres des différents aéroports, ce qui est certainement un pas dans la bonne direction. Malheureusement, nous ne pourrions toujours pas établir le montant de leurs coûts car ils ne peuvent pas comparer leurs dépenses à leurs recettes. Donc, même s'il y a progrès, la situation laisse encore à désirer.

M. Redway: Quelle est la réponse du ministère?

M. Malizia: Ainsi que je vous le disais tantôt, nous sommes en train de mettre au point un système de comptabilité qui devrait être en place vers le milieu de 1988. Ce système devrait nous permettre de calculer correctement le montant de nos coûts.

[Texte]

Mr. Redway: Mid-1988. We are in March. By my calculation, that would mean about two months. Is that right?

Mr. Malizia: Yes. I went through that.

Mr. Redway: Again, I apologize for my tardiness. In two months' time you are going to have these cost figures and you will know exactly what all the costs will be. Does that mean you are going to adjust your cost recovery items—your revenue items—in some way to try to at least reduce the difference in cost recovery, say, between Pearson and Mirabel? There is quite a difference there—46% recovery at Mirabel and 119% at Pearson. Admittedly, Mirabel is close to being a deserted mausoleum, but there must be something else you can do to assist there. Are you looking at privatizing Mirabel?

Mr. Malizia: We are certainly looking at devolving the whole airport system in the Montreal area to the City of Montreal. I believe some consideration is being given to that at the present time.

• 1030

Getting back to your first question—

Mr. Redway: Yes, that is really what I want to get to.

Mr. Malizia: —at the present time our landing fees and general terminal charges, which produce a great amount of the revenues at the airports, aside from the concessions—

Mr. Redway: Are they the same at every airport across Canada?

Mr. Malizia: Yes, that is the point I was going to make. They are the same. The new cost recovery policy that is being considered by the Minister at the present time, which will go out for consultation very shortly, suggests that there should be specific landing fee charges, general terminal charges and so on per airport to reflect more closely the costs at those particular airports. Hopefully, once they are implemented you might see less of a variation between airports than you see today.

Mr. Redway: According to the note with the exhibit, I gather there are some other sources of revenue: concessions, rentals, leases, terminal charges, passenger security fees, etc. Are you looking at those?

Mr. Malizia: Yes, as well.

Mr. Redway: What are you looking at specifically?

Mr. Malizia: There is a much greater emphasis being given in the airports area to marketing our facilities in a more commercial way, so there is more determination to increase the revenues on the concessions side.

Mr. Redway: Do you have Ford automobiles displayed at Mirabel?

[Traduction]

M. Redway: Vous dites vers le milieu de l'année. Or, nous sommes actuellement au mois de mars, ce qui voudrait dire dans deux mois.

M. Malizia: En effet.

M. Redway: Donc, d'ici deux mois, vous devriez avoir les chiffres relatifs à vos coûts et en connaître le montant exact. Est-ce que vous comptez modifier les postes qui vous rapportent afin de réduire l'écart dans le recouvrement des frais entre Pearson et Mirabel par exemple? Cet écart est en effet de 46 p. 100 de recouvrement de frais à Mirabel contre 119 à Pearson. Même si Mirabel n'est plus qu'un mausolée à moitié désert, il doit quand même y avoir moyen de faire au moins quelque chose. Est-ce qu'il est question de privatiser Mirabel?

M. Malizia: Nous envisageons effectivement la possibilité de céder tous les aéroports de Montréal à la ville. Il est donc question de cette possibilité.

Pour ce qui est de votre première question. . .

M. Redway: Oui, c'est ce qui m'intéresse.

M. Malizia: . . . les frais d'atterrissage et les frais pour l'utilisation des terminaux qui produisent une bonne partie des recettes des aéroports à part les concessions. . .

M. Redway: Est-ce que ces frais sont les mêmes dans tous les aéroports du Canada?

M. Malizia: Oui, ils sont les mêmes partout. Or, le ministre est en train d'examiner la possibilité d'instaurer un système variable de frais d'atterrissage et de frais pour l'utilisation des terminaux en fonction des aéroports, les coûts variant d'un aéroport à l'autre. Lorsque ce système aura été mis en place, les écarts entre les aéroports devraient être réduits.

M. Redway: Il y a d'autres sources de recettes, à savoir les concessions, les loyers, les baux, les frais pour l'utilisation des terminaux, les frais pour assurer la sécurité des voyageurs, etc. Est-ce que tous ces postes pourraient également être modifiés?

M. Malizia: On est en train de les examiner.

M. Redway: Pourriez-vous nous donner plus de détails?

M. Malizia: Nous allons essayer d'exploiter nos installations d'une façon plus rentable, c'est-à-dire d'augmenter les recettes provenant des concessions.

M. Redway: Est-ce que des voitures Ford sont exposées à Mirabel?

[Text]

Mr. Malizia: I do not know whether or not we do. Perhaps. Our marketing individual from the airport is here, if you would like to hear about some of those initiatives.

Mr. Redway: I would like to hear when we can expect that we will see less of a variation in cost recovery among all these different airports. Now, the fact that by June you will know what your costs are is helpful, I suppose. Maybe we will all come back in September and see how you have made out. But what are you going to do besides knowing what your costs are in order to make sure there is not such a wide variation in cost recovery among these airports?

Mr. Malizia: May I ask Mr. Gerrie to answer some of those questions, please?

Mr. D.K. Gerrie (Director General, Commercial Development, Airports Authority Group, Department of Transport): First, as Mr. Malizia indicated, the adoption of a site-specific cost recovery fee will allow us to get to a more bottom-line approach to running the airport.

What are we doing from a marketing perspective? It has to be accepted, and the wide differential now in cost recovery relates to the number of passengers using that airport, of course, and their dwell time at that airport and the types of facilities we have been able to provide there. I guess I can say that in a traditional way we built airports to handle people so they could get from the curb-side to the air-side as quickly as possible. We have just gone through an exercise where we have re-evaluated all our major terminals and asked ourselves, if we were really going to do this to make money, how we would do it.

So given that kind of concept, we are introducing more of a "front street" retail approach to the terminal buildings. At Calgary, for example, we have moved the concession areas primarily out of the second level or the mezzanine level; we have had a fresh round of tenders to provide new concession operators there, and the preliminary indication is that this move in the concession area has increased revenues some 25%.

Similarly, you can see that at Dorval there has been substantial updating. There are types of concessions that seem to respond to a greater mass of the people. We have an A&W franchise there; we have the Old Soup Kitchen and so on. We believe the introduction of even perceived competition and the introduction of real competition will probably result in more sales to a greater number of people.

All of this is an evolutionary process. We are now starting to tackle the planning process for Vancouver. We think more money can be made there. We are starting to tackle it from a planning process at Pearson with respect

[Translation]

M. Malizia: Je l'ignore mais c'est possible. Notre spécialiste du marketing qui est dans la salle pourrait vous donner plus de détails à ce sujet.

M. Redway: Ce que je voudrais savoir, c'est quand vous comptez réduire les écarts entre les taux de recouvrement des frais des différents aéroports. Le fait que d'ici juin, vous devriez avoir une meilleure idée de vos coûts, devrait vous aider à atteindre cet objectif. Nous pourrions vous inviter à comparaître à nouveau au mois de septembre pour faire le point. Lorsque vous parviendrez à établir exactement le montant de vos coûts, qu'est-ce que vous comptez faire pour réduire l'énorme écart qui existe actuellement entre les taux de recouvrement des frais des différents aéroports?

M. Malizia: Je demanderais à M. Gerrie de répondre à vos questions.

M. D.K. Gerrie (directeur général, Développement commercial, Autorité portuaire, ministère des Transports): Ainsi que M. Malizia vient de vous l'expliquer, la mise en place d'un système de recouvrement des frais pour chacun des aéroports débouchera sur une exploitation plus commerciale de ces derniers.

L'écart important qui existe actuellement entre le taux de recouvrement pour les différents aéroports est dû essentiellement au nombre de voyageurs utilisant les différents aéroports et au temps qu'ils passent dans ceux-ci ainsi qu'aux installations des aéroports eux-mêmes. En principe, les aéroports sont construits de façon à permettre aux voyageurs d'aller le plus rapidement possible de leur voiture à l'avion. Nous venons tout juste de passer en revue les principaux aéroports pour déterminer comment les choses devraient se passer pour que leur exploitation soit rentable.

C'est dans cette optique que les terminaux vont être dotés d'une allure plus commerciale. Ainsi à Calgary, les concessions ont déménagé du deuxième niveau à la mezzanine; une série d'appels d'offres ont été lancés pour trouver de nouveaux concessionnaires et, d'après les premières indications, les recettes seraient en augmentation de 25 p. 100.

L'aéroport de Dorval a subi d'importantes modernisations. Certaines concessions sont plus populaires auprès des voyageurs, comme par exemple les A&W et la Old Soup Kitchen, etc. La concurrence entre les concessionnaires devrait améliorer le chiffre d'affaires.

Mais tout ceci prendra du temps. Nous avons entrepris les travaux de planification pour l'aéroport de Vancouver qui devrait pouvoir devenir plus rentable. La planification a également été engagée pour les terminaux 1 et 2 de

[Texte]

to Terminals 1 and 2. We have to look at what the customer needs. We have to see how we can place things.

We also have to respect our existing contractual obligations. We cannot do these things overnight. We have to wait until various concession activities expire.

Mr. Redway: Do you have a target to balance the books on all these airports?

Mr. Gerrie: I do not have a target at this point.

Mr. Redway: What about the department?

Mr. Gerrie: I would suggest the department could not have a target until such time as the Minister contemplates the site-specific fees. I would say there is going to be a target to increase self-sufficiency at each airport. In other words, we will certainly target ourselves to make more revenue, and we will make more revenue.

Mr. Redway: How do you measure your success rate if you do not have a target? If your target is to increase revenue, I suppose if you were able to increase it by 0.01% it would be a major breakthrough. Is that how you would measure your success rate there?

Mr. Gerrie: I think the figures previously displayed and discussed have indicated there are levels of cost recovery. I think we can say we can realistically make a 5% or 10% increase in the concession revenues, for which I am responsible, at certain airports within certain times.

Mr. Redway: That would not be much more than a drop in the bucket for the total revenues, though, would it?

Mr. Gerrie: I believe the concession revenues at Pearson International Airport are about \$90 million a year.

Mr. Redway: If you were to go up by 25%, what would the percentage be of cost recovery at Pearson International Airport?

Mr. Gerrie: If we were to go up by what percentage?

Mr. Redway: Perhaps I am using the wrong place. You tell me the concession revenue in Calgary went up by 25% as a result of your analysis and good work there. But according to the figures Mr. Malizia gave us, the cost recovery there was only 76.7%. What difference would your 25% increase in concession revenue make to that 76.7%? It would not be a significant amount, I do not think.

Mr. Gerrie: You are correct, sir. It would certainly be right off the wall for me to guess that, but it would certainly be a minimal percentage.

Mr. Redway: I come back to you, Mr. Malizia. What are we doing here? It is nice to look at one isolated little component. . . perhaps I would drop the discussion at that point and go away feeling good. The department is making a great effort here and everything will turn around. But then, when I put it into perspective, I have to come to the conclusion that is only a very small cog in

[Traduction]

l'aéroport de Pearson. Il sera donc tenu compte des besoins des voyageurs.

Mais il faudra néanmoins respecter nos obligations contractuelles et les choses ne pourront donc pas changer du jour au lendemain. Nous devons attendre que les différents contrats de concession viennent à échéance.

M. Redway: Est-ce que vous vous êtes fixé une échéance pour équilibrer les comptes des aéroports?

M. Gerrie: Non, pas encore.

M. Redway: Et le ministère?

M. Gerrie: Le ministère ne peut pas fixer d'échéance tant que le ministre ne se sera pas prononcé sur les différents barèmes pour les aéroports. Mais nous allons certainement essayer de rendre chaque aéroport financièrement autonome et, à cette fin, d'accroître leurs recettes.

M. Redway: En l'absence d'une échéance, comment saurez-vous que vous avez réussi ou non? Ainsi, une hausse des recettes de 0,01 p. 100 pourrait être interprétée comme un grand progrès. En fonction de quoi allez-vous déterminer s'il y a ou non progrès?

M. Gerrie: D'après les chiffres déjà cités, nous recouvrons d'ores et déjà certains frais. Je pense que nous pouvons raisonnablement nous attendre à une hausse de 5 à 10 p. 100 des recettes des concessions.

M. Redway: Mais cela ne représenterait qu'une goutte d'eau dans la mer pour l'ensemble des recettes des aéroports.

M. Gerrie: Les recettes des concessions de l'aéroport Pearson se montent à quelque 90 millions de dollars par an.

M. Redway: Si ces recettes augmentaient de 25 p. 100, quel serait le pourcentage du recouvrement des frais à l'aéroport Pearson?

M. Gerrie: Vous avez dit quel pourcentage?

M. Redway: Vous venez de me dire que les recettes des concessions à l'aéroport de Calgary sont en hausse de 25 p. 100 à la suite de travaux que vous y avez effectués. Or, d'après les chiffres cités par M. Malizia, le taux de recouvrement des frais à cet aéroport n'était que de 76,7 p. 100. Donc, une hausse de 25 p. 100 des recettes des concessions ne ferait que peu de différence dans le taux de 76,7 p. 100.

M. Gerrie: En effet, la différence serait sans doute minime.

M. Redway: À quoi tout cela rime-t-il? Si on se borne à prendre en compte un facteur isolé, on pourrait se dire satisfait dans l'espoir que tout va s'arranger dès lors que le ministère est en train de faire un gros effort. Mais, compte tenu de l'ensemble de la situation, ceci n'est que très peu de chose. Je voudrais donc savoir si vous avez un plan directeur et si vous comptez effectivement équilibrer les

[Text]

the wheel. What is the master plan? Do you have a target of balancing the books here, or are you waiting for the Minister, or are we going to go on for another several years before we decide what we are going to do? What is going on?

Mr. Malizia: At some point the objective is to have all the airports—at least all the major airports—on a full cost-recovery basis.

Mr. Redway: At some point?

Mr. Malizia: Yes.

Mr. Redway: We do not know what that point is.

Mr. Malizia: What is delaying it at the present time is the development or approval of the new cost-recovery policy. The new cost-recovery policy is recommending individual site-specific rates for things like landing fees, general terminal charges and so on, which comprise a great amount of the revenue generated at airports.

Mr. Redway: In the meantime, according to the Auditor General's figures, it is costing us all about \$61 million a year to subsidize all of these things.

Mr. Malizia: In just those airports he has indicated. A great deal more than that is included—

Mr. Redway: But these are the ones, one would expect, that should be generating the greatest revenue and perhaps be closest to cost recovery.

Mr. Malizia: That is correct.

* 1040

Mr. Redway: You might not expect Yellowknife or Tuktoyaktuk to balance the books, but surely one might be able to expect Dorval and Calgary and Edmonton, and even Winnipeg to balance the books. I would not have to pay so much to subsidize them. Is it true that the time is sort of airy-fairy when we can expect this to happen?

Mr. Malizia: No, I think it is a lot closer than that.

Mr. Redway: Mr. Malizia, if we really wanted to pin you down and asked you when, what would you say?

Mr. Malizia: I would just give a guess of perhaps four or five years.

Mr. Redway: It would be four or five years at \$50 million a year.

Mr. Malizia: If the new cost-recovery policy is approved by the Minister and by Cabinet and this suggests individual rates per airport, based on costs incurred at those airports, whether or not it is politically feasible to charge those rates—

Mr. Redway: Has your submission been made to the Minister? Are you waiting on the Minister now?

[Translation]

comptes, ou bien si, au contraire, nous allons encore attendre des années avant de décider ce qu'il convient de faire?

M. Malizia: Nous voulons que les recettes de tous les principaux aéroports puissent un jour suffire à couvrir les frais.

M. Redway: Vous dites un jour?

M. Malizia: Oui.

M. Redway: Donc, vous ne savez pas quand exactement?

M. Malizia: Nous sommes obligés d'attendre la mise au point de la nouvelle politique de recouvrement des frais qui comportera différents barèmes pour les différents aéroports pour les frais d'atterrissage, les frais d'utilisation des terminaux, etc., ces différents frais étant une des principales sources de recettes des aéroports.

M. Redway: Entre temps, d'après le rapport du vérificateur général, les subventions des aéroports s'élèvent à 61 millions de dollars par an.

M. Malizia: Rien que pour les aéroports mentionnés dans son rapport.

M. Redway: Mais ce sont justement les aéroports qui normalement devraient produire le plus de recettes et dont les comptes devraient pouvoir être équilibrés.

M. Malizia: C'est exact.

M. Redway: On ne peut pas s'attendre à ce que les aéroports de Yellowknife ou du Tuktoyaktuk aient des comptes équilibrés; par contre cela devrait être tout à fait possible pour les aéroports de Dorval, de Calgary, d'Edmonton ou de Winnipeg. Les subventions destinées à ces aéroports devraient pouvoir diminuer. Est-ce qu'il faudra attendre la saint-glinglin pour que les choses changent?

M. Malizia: Non, cela arrivera plus rapidement que vous ne le pensez.

M. Redway: Est-ce que vous pourriez nous fixer une date précise?

M. Malizia: Peut-être d'ici quatre ou cinq ans.

M. Redway: Donc pendant quatre ou cinq ans, il va falloir dépenser 50 millions de dollars par an pour les aéroports.

M. Malizia: Lorsque la nouvelle politique de recouvrement des frais aura été approuvée par le ministre et par le Cabinet et qu'on aura des barèmes différents selon les aéroports et fixés en fonction de leurs coûts d'exploitation, même si ces frais pourraient être politiquement difficiles à appliquer. . .

M. Redway: Vous attendez donc la réponse du ministre à ce sujet?

[Texte]

Mr. Malizia: Yes, he is considering it at the present time.

Mr. Redway: Does he have all of the information?

Mr. Malizia: My understanding is that he does.

Mr. Angus: I want to get all the information on clause 4 of C-25.

Mr. Malizia: For example, say either Winnipeg or Halifax, where revenues—

Mr. Redway: We might have more cost recovery on ice-breakers if—

Mr. Angus: That is part of that same package.

Mr. Malizia: Where the revenues are far less than the cost, and even though the policy might be accepted, would it be politically feasible to increase the costs of the landing fees and general terminal charges?

Mr. Redway: Do you not think Mr. McKenzie would agree to that for Winnipeg?

Mr. Malizia: I do not know whether he would or not. Perhaps you would like to. . .

The Chairman: Mr. Malizia, are you satisfied that your program evaluation and your knowledge of costs is such that what you are able to recommend to the Minister is an appropriate cost recovery and not just a revenue grant that appears harsh to those paying for it?

Mr. Malizia: I believe we do have sufficient knowledge of our costs to enable the Minister to make a knowledgeable decision. They may not be as fine-tuned as we would like and as the Auditor General would like, and there is a lot of work to be done, but I do believe that the costs are of sufficient precision to make those kinds of decisions.

The Chairman: Do you agree with that, Mr. Dye?

Mr. Dye: No, Madam Chair, I remain quite skeptical. We have testimony from 1968 that the Department of Transport was going to put in a costing system. If you go back to the air chapter, there was discussion about a cost system. If I understand the testimony today, there will be a costing system in May 1988. I am not aware that the consultants to the department have produced even a preliminary information on a costing system. I do not know how they can do it in two months.

Mr. Redway: Madam Chairman, just to toss in my usual non sequitur, it seems awfully strange to me, sitting here listening to the fact that the department has provided all the facts and figures to the Minister that would enable him to make a decision on cost recovery for these airports. At the same time, the department is telling us it will not have a cost accounting system in place until June at the earliest. This seems rather strange.

Mr. Roman: For my own edification, what was the past policy with respect to the losses at the airports? You were subsidizing various airports on this particular list.

[Traduction]

M. Malizia: Oui, le ministre est en train d'examiner ce dossier.

M. Redway: Est-ce qu'il a tous les renseignements nécessaires à sa disposition?

M. Malizia: Je pense que oui.

M. Angus: Je voudrais avoir tous les renseignements nécessaires relatifs à l'article 4 du Bill C-25.

M. Malizia: Pour les aéroports de Winnipeg ou de Halifax où les recettes. . .

M. Redway: On pourrait améliorer le recouvrement des frais pour les brise-glaces si. . .

M. Angus: Cela fait partie du même dossier.

M. Malizia: Est-ce qu'il serait politiquement possible de relever les droits d'atterrissage et les frais d'utilisation des terminaux dans les aéroports dont les recettes sont de loin inférieures au coût de revient, c'est là toute la question.

M. Redway: Vous pensez que M. McKenzie accepterait cette solution pour Winnipeg?

M. Malizia: Je l'ignore. Vous pourriez peut-être. . .

La présidente: Est-ce que vous avez une idée suffisante de vos coûts pour être à même de faire une recommandation valable au ministre en matière de recouvrement des frais, afin que ces barèmes de frais ne soient pas excessifs pour les usagers.

M. Malizia: A mon avis nous connaissons suffisamment bien nos coûts de revient pour permettre au ministre de prendre une décision en connaissance de cause. Nos méthodes de calcul ne sont peut-être pas aussi précises que ce qui a été préconisé par le vérificateur général, mais je pense qu'elles devraient permettre de prendre des décisions valables.

La présidente: Vous êtes d'accord, monsieur Dye?

M. Dye: Non, madame la présidente, je suis au contraire très sceptique. On nous assurait déjà en 1968 que le ministère des Transports allait mettre en place un système de calcul des coûts de revient. Maintenant on nous raconte qu'un système de calcul des coûts de revient devrait être en place en mai 1988. Or à ma connaissance les consultants ne sont même pas parvenus à élaborer un avant-projet pour le calcul des coûts de revient. Je ne vois pas comment ils pourraient le faire d'ici deux mois.

M. Redway: J'ai du mal à croire que le ministère a pu soumettre au ministre tous les chiffres nécessaires pour lui permettre de prendre une décision en ce qui concerne le recouvrement des frais aux aéroports, alors que les représentants du ministère viennent de nous expliquer que le système comptable nécessaire au calcul du coût de revient ne sera en place qu'au mois de juin au plus tôt. Tout cela est bien étrange.

M. Roman: Qu'est-ce que vous faisiez par le passé pour couvrir les pertes enregistrées par les différents aéroports? Vous leur versiez des subventions.

[Text]

Mr. Redway: No, you were subsidizing, Mr. Roman.

Mr. Roman: All right, we were subsidizing them. I think you were helping, Alan.

Mr. Redway: That is what bothers me.

Mr. Roman: How did you arrive at the subsidy figure on an annual basis? Did you have those figures pre-determined for you by the Minister in charge? Was there a political decision? How did you arrive at the amount of subsidy allocated for each of these airports?

Mr. Malizia: It was just a general philosophy to maximize revenues to the greatest extent possible using nationally developed fees and maximizing concession revenues at each individual airport. No specific targets were set, as you can tell by Pearson. Pearson is more than covering its costs at present.

• 1045

Mr. Roman: So it would not have mattered. If you were projecting a \$50 million loss at a particular airport and it ended up being \$100 million, no one would get overly excited about it.

Mr. Malizia: I do not know if it would not matter. It is just that there was not a policy to have each individual airport pay its way. The idea was to have the system pay its way. There was cross-subsidization between airports.

Mr. Roman: To get back to one other point that was raised about raising commercial revenue, is this going to be by the allocation of additional commercial space at Pearson or any of the other airports? Is this what you have in mind for increasing revenue?

Mr. Gerrie: As I had hoped I had outlined earlier, we can utilize space much more effectively in many of the terminal buildings. We are coming out of long-term leases with some airports, and technological advances have changed such that, for example, at one time it was considered you needed about 50% preparation space in food and beverage, for example, relative to the retail space, and technology now says you can probably get away with 25% or 30%. So what we are doing is looking at the best product in the right place and orchestrating things so while we do not necessarily inconvenience you in getting to your aircraft, we are going to try to make you pass through our concession activities. Certainly where we have done that impulse buying does work.

Mr. Roman: Is it practical to assume all these airports mentioned in 13.6 could be brought to a point commercially where they would in fact pay for themselves on a commercially operated basis?

Mr. Gerrie: No, sir, that is not likely to happen for many years. At an airport like Pearson, where you have something like 18.6 million passengers annually, you can

[Translation]

M. Redway: Non, c'est vous qui leur versiez des subventions, monsieur Roman.

M. Roman: C'est nous qui les subventionnons avec votre aide aussi, Alan.

M. Redway: C'est justement ce qui m'ennuie.

M. Roman: Comment calculez-vous le montant annuel des subventions? Est-ce que le montant global était fixé à l'avance par le ministre? Est-ce qu'il avait une décision d'ordre politique à cet égard? Comment les montants des subventions pour les différents aéroports étaient-ils calculés?

M. Malizia: Il s'agissait de maximiser les recettes dans toute la mesure du possible en appliquant un barème national et en essayant retirer le maximum de recettes des concessions dans tous les aéroports. Vous ne vous êtes donc pas fixé des objectifs bien précis, comme le démontre d'ailleurs le cas de l'aéroport Pearson. Cet aéroport couvre actuellement largement ses frais.

M. Roman: De toute façon, cela n'aurait fait aucune différence. Si vous aviez prédit une perte de 50 millions de dollars pour tel ou tel aéroport et que cette perte s'était chiffrée à 100 millions, cela n'aurait pas provoqué de scandale.

M. Malizia: Je ne sais pas. Ce qui est certain, c'est qu'on n'avait pas décidé que chaque aéroport devait couvrir ses propres frais. Il s'agissait d'équilibrer les frais de l'ensemble des aéroports, les plus rentables payant pour ceux qui l'étaient moins.

M. Roman: Pour augmenter les recettes commerciales dont il a déjà été question, est-ce que vous comptez étendre la superficie commerciale des différents aéroports?

M. Gerrie: Comme j'ai déjà essayé de vous l'expliquer, les locaux des différents terminaux pourraient en principe être exploités de façon bien plus efficace. Certains baux viennent actuellement à échéance; or le progrès de la technologie fait qu'actuellement les superficies nécessaires pour la préparation de boissons ou de plats cuisinés ne représente plus que 25 à 30 p. 100 des locaux destinés à la clientèle, contre 50 p. 100 par le passé. Donc, nous cherchons à améliorer la gamme des produits offerts et les emplacements des différentes concessions de façon que les voyageurs, en se rendant à l'avion, passent nécessairement par celles-ci. Dans les endroits où cela a déjà été fait, les chiffres d'affaires sont en augmentation.

M. Roman: Est-ce que vous pensez qu'en principe tous les aéroports figurant au chapitre 13.6 pourront éventuellement devenir rentables?

M. Gerrie: Non, pas avant bien des années. À Pearson, par lequel transitent 18,6 millions de voyageurs par an, il y a moyen de vendre pratiquement n'importe quoi. Si on

[Texte]

sell virtually everything or anything you have space to sell. I suppose if we consciously decided we were going to build the air terminal building 50% bigger to handle commercial activities we could make more money. With the smaller air terminal buildings, where you have 3 million to 6 million passengers, the Ottawa, the Winnipeg, there is only so much money you can make. There is only so much money you can convince passengers they want to purchase.

We do think we can make inroads, but certainly you are going to have to rely on other fees to increase the drive towards self-sufficiency. Whether in fact the political process is going to be able to permit substantially increased fees. . . The fewer your passengers, the fewer the aircraft going into your terminal building. . . if you simply wanted even to cost-recover various things, you would have to come up with a user fee that would be so high the general public would scream.

It is going to be a very evolving process for us to come to full self-sufficiency, if ever. Certainly with the major airports there is a good chance, I would think, over the next number of years. Many minor airports are there because I think the government believes they should be there, and they will continue to require a fair bit of subsidization.

Mr. Roman: So on this particular list Vancouver and Pearson are probably the only ones in the realm of being realistically self-sufficient. Is that a fair assessment?

Mr. Gerrie: At this time, yes, sir.

Mr. Roman: What would happen in the future to make the others self-sufficient?

Mr. Gerrie: Continued better marketing, giving the customers what they need, introducing new types of activity as customers demand them, the contemplation of the Minister accepting a site-specific cost-recovery policy. But even at that, it depends on the will of government. You could make the airport self-sufficient simply by imposing fees. But you cannot increase air services fees, the landing fees, and general fees to a point where you are going to have public outrage.

• 1050

Mr. Redway: We have some very astute parliamentarians here today from the province of Ontario, and they have a question to which they would like your answers. It relates to Pearson and to the figures you gave us for the concession revenue. I think you mentioned a figure of \$90 million. Have I got that right or not?

Mr. Gerrie: I think I mentioned it. I am not sure how accurate—

Mr. Redway: You are not sure whether it was accurate, but you did mention it. I am sure that you never mention any figures that are not accurate, though.

They point out, however, that we see total revenue for the terminal buildings at Pearson—of which I take it you

[Traduction]

décidait d'augmenter la superficie des terminaux de 50 p. 100 pour y installer toutes sortes de commerces, on pourrait sans doute augmenter nos recettes. Mais dans les petits terminaux comme ceux de Ottawa et de Winnipeg utilisés par 3 à 6 millions de voyageurs, il y a une limite aux activités commerciales, et donc aux recettes.

Des progrès pourraient donc être enregistrés au plan commercial, mais si l'on tient à équilibrer les comptes des aéroports, il faudra instaurer d'autres frais. La question est de savoir si c'est politiquement possible. Pour les petits aéroports avec peu d'avions et peu de voyageurs, les frais d'atterrissage et autres frais devraient être à tel point élevés pour permettre de recouvrer les frais que les gens pousseraient certainement de grands cris.

Cela prendra donc du temps pour équilibrer entièrement les frais, et peut-être n'y arriverons-nous jamais. Cela devrait être possible d'ici quelques années pour les principaux aéroports. Par contre, les petits aéroports peuvent fonctionner seulement parce que l'État estime qu'ils sont indispensables; ils devront donc continuer à être subventionnés.

M. Roman: Donc, dans cette optique, seuls les aéroports de Vancouver et de Toronto pourraient éventuellement voir leurs comptes équilibrés?

M. Gerrie: En effet.

M. Roman: Que faudrait-il faire pour équilibrer les comptes des autres aéroports?

M. Gerrie: Il faudrait améliorer le marketing, offrir toute une gamme de services aux voyageurs et mettre en place, avec l'accord du ministre, bien entendu, un barème variable de frais pour les différents aéroports. C'est donc au gouvernement de décider. Il suffirait en effet d'imposer certains droits pour équilibrer les comptes des aéroports. Vous ne pouvez pas augmenter les droits pour les services aériens, les droits d'atterrissage et les droits généraux au point de pousser le public à se révolter.

M. Redway: Il y a ici des parlementaires très fûtés de la province de l'Ontario et ils aimeraient que vous répondiez à quelques questions touchant l'aéroport Pearson et les chiffres que vous avez cités au sujet des revenus de concession. Si je me souviens bien, ils étaient de l'ordre de 90 millions de dollars. C'est bien le chiffre?

M. Gerrie: Je pense avoir mentionné ce chiffre. Je ne sais pas s'il est vraiment exact. . .

M. Redway: Vous l'avez quand même mentionné. Je suis sûr que vous ne mentionnez pas de chiffres qui ne soient pas exacts.

Vous parlez des édifices de l'aéroport Pearson; je suppose que vous voulez dire les aérogares 1 et 2. Les

[Text]

are referring to both Terminals 1 and 2—of less than \$50 million, and the concession revenue we assume would be a part of the revenue for the airport terminal buildings. I just wonder how you would explain the difference between your \$90-million figure and the \$48-million figure as reported by the Auditor General.

Mr. Gerrie: I am sorry, sir. I stand corrected. I was thinking about contemplation of—

Mr. Redway: You were hoping. It was one of those mirages. What figure did you really have in mind?

Mr. Gerrie: I can only go by the notes provided.

Mr. Redway: And the note says \$90 million?

Mr. Gerrie: No.

Mr. Redway: I see. What does the note say?

Mr. Gerrie: Well, you said \$50 million, from the information provided to you.

Mr. Redway: That is what the Auditor General's report says. I assume that you have read it. In Toronto, it is \$48.8 million.

Mr. Malizia: It is in one of the exhibits in the Auditor General's report.

Mr. Angus: How much of that is the revenue from concessions, I think, is the question Mr. Redway is interested in.

Mr. Gerrie: I am sorry; I cannot answer that.

Mr. Malizia: It is right in the statement; it says it includes concessions, rentals, leases, terminal service. . .

Mr. Redway: We know all that. We are trying to find out whether the information that has been given to us this morning is all as accurate as, apparently, the information that was given to us with this \$90-million figure. You must excuse me, but I am afraid that, when statements are made but apparently they are not accurate on further investigation, one has to question whether any of the statements made this morning are accurate.

Mr. Malizia: I never implied that these figures that were included in the Auditor General's report were not accurate.

Mr. Redway: No, I know that, but I am talking about the figures you and your department have supplied this morning.

Mr. Malizia: I see.

Mr. Redway: Because now we hear that the figures the department has prepared that were given to us apparently do not even appear in the notes, and we wonder whether all of the statements that were made had the same accuracy as that one.

[Translation]

revenus totaux, pour les aéroports, et il s'agit des revenus de concession, sont censés être d'un peu moins de 50 millions de dollars. je me demande comment vous pouvez expliquer la différence entre vos 90 millions de dollars et les 48 millions de dollars cités par le vérificateur général.

M. Gerrie: Je m'excuse, mais je me suis trompé. J'envisageais. . .

M. Redway: Vous espériez. Vous voyez des mirages. Quel était le bon chiffre?

M. Gerrie: Je me fie à mes notes.

M. Redway: Et vous avez une note qui fait état d'un montant de 90 millions de dollars?

M. Gerrie: Non.

M. Redway: Qu'indique votre note?

M. Gerrie: Vous avez dit que le montant était de 50 millions de dollars, d'après l'information que vous aviez obtenue.

M. Redway: C'est ce qu'indique le rapport du vérificateur général. Je suppose que vos l'avez lu. A Toronto, le montant est de 48.8 millions de dollars.

M. Malizia: C'est une des pièces en annexe du rapport du vérificateur général.

M. Angus: Ce que M. Redway veut savoir, c'est quelle part de ce revenu provient des concessions.

M. Gerrie: Je regrette, mais je ne suis pas en mesure de répondre à cette question.

M. Malizia: Dans la déclaration, il est indiqué que le revenu inclut les concessions, les baux, les services d'aéroport. . .

M. Redway: Nous le savons très bien. Nous essayons de voir si le reste de l'information qui nous a été fournie ce matin est aussi exact que le chiffre de 90 millions de dollars. Lorsque des renseignements qui ont été donnés se révèlent faux après vérification, il convient de s'interroger sur le reste.

M. Malizia: Je n'ai jamais laissé supposer que les chiffres contenus dans le rapport du vérificateur général pouvaient ne pas être exacts.

M. Redway: Je ne parle pas de ces chiffres, mais des vôtres et des chiffres fournis par votre ministère ce matin.

M. Malizia: Je vois.

M. Redway: Nous constatons que les chiffres que le ministère avait préparés et nous a indiqués ne se trouvent même pas dans les notes et nous nous interrogeons sur la véracité des autres déclarations que nous avons entendues ce matin.

[Texte]

Mr. Malizia: We believe they provide the committee with a statement showing the concession revenues. I think that is what you are interested in.

Mr. Redway: That was where we started, but I am now wondering about all the information we have had this morning.

Mr. Malizia: We could provide accurate figures for that, if you would like that.

Mr. Redway: Perhaps you would table with us the figures to back up the things you have been saying this morning.

Mr. Angus: I have one question for the Department of Transport and one for the Auditor General.

In terms of the privatization program for the... I say "terminals" and you say "airports"—we will not quibble over that—do you have in place the accounting mechanisms necessary to ensure that the applicants, on one hand, and the taxpayer, on the other, can be assured of the appropriate processes being followed?

• 1055

Mr. Malizia: They are being developed at the present time.

Mr. Angus: You say they are being developed at the present time.

Mr. Malizia: Yes, by an outside consultant, a reputable accounting firm.

Mr. Angus: My question then is to Mr. Dye. You have already indicated how skeptical you are of Department of Transport's abilities to know exactly what their costs are at airports. We have been told that we do not have specific targets for cost recovery for the airports, and yet we have a program of privatization where I understand negotiations are already taking place between municipalities, harbour commissions, and the Department of Transport.

As the Auditor General, without dealing with the philosophical aspect of whether or not airports should be government-run, privately owned, or privately operated, is it appropriate at this point in time for there to be any move toward changing the management structure by turning over airports to people other than the Department of Transport until the Department of Transport has their act together?

Mr. Dye: Madam Chair, I am going to avoid when a government should choose to privatize or if they choose to privatize, but it strikes me that whether it is in private hands or government hands, airports have to know their costs. They have to understand the utilization of the fixed assets on airports. They have to understand the use of inventories on airports. They have to understand that the receivables have to be collected in very large business enterprises. They have to understand their sales. They have to understand their costs, their expenses. Those

[Traduction]

M. Malizia: Nous pensons avoir fourni au Comité une déclaration qui indique quels sont les revenus des concessions. C'est ce qui intéressait le Comité.

M. Redway: Nous avons d'abord parlé de ce chiffre, mais nous nous interrogeons maintenant sur toute l'information qui nous a été fournie ce matin.

M. Malizia: Nous pouvons vous fournir un chiffre précis, si c'est ce que vous désirez.

M. Redway: Vous pourriez peut-être déposer auprès du Comité les chiffres appuyant vos déclarations de ce matin.

M. Angus: J'ai une question pour le ministère des Transports et une autre pour le vérificateur général.

Dans le cadre du programme de privatisation, qu'il s'agisse d'aérogare ou d'aéroport, peu importe, n'avez-vous pas des systèmes comptables qui permettent aux candidats comme aux contribuables de savoir que tout se fait correctement?

M. Malizia: On est en train de mettre ces systèmes au point.

M. Angus: On est en train de les mettre au point, dites-vous.

M. Malizia: C'est un expert-conseil de l'extérieur, une maison de comptables réputée qui s'en charge.

M. Angus: Ma question suivante s'adresse à M. Dye. Vous avez indiqué que vous doutiez que le ministère des Transports puisse savoir exactement quelles sont ses coûts aux aéroports. Nous avons appris qu'il n'y avait pas d'objectifs précis pour ce qui est de la récupération des coûts aux aéroports et nous savons qu'il y a un programme de privatisation dans le cadre duquel il y a déjà des négociations en cours entre les municipalités, les commissions d'installation portuaire et le ministère des Transports.

Selon vous, vérificateur général, sans toucher à la question de savoir si les aéroports doivent être gérés par le gouvernement ou par des intérêts privés, est-il juste qu'il y ait un programme destiné à modifier la structure de gestion des aéroports de façon à les confier à des instances autres que le ministère des Transports, alors que le ministère des Transports lui-même ne sait pas où il en est?

M. Dye: Madame la présidente, je vais éviter la question de savoir si le gouvernement devrait privatiser ou envisager de privatiser, mais je vais vous répondre que les aéroports devraient savoir quels sont leurs coûts, qu'ils soient aux mains d'intérêts privés ou aux mains du gouvernement. On doit savoir comment sont utilisés les actifs immobilisés des aéroports. On doit savoir comment sont utilisés les stocks des aéroports. On doit comprendre que les comptes recevables doivent être perçus comme dans les autres grandes entreprises. On doit savoir quelles

[Text]

expenses should be matched to the period in which they are accounting for. There is a whole host of things which they need to know, which I do not believe they do know.

I do not think it matters whether it is private or public sector. Good management will tell you that you need to know your costs to be in a very large, significant commercial enterprise, and they do not. I think they should.

Mr. Angus: As the prime protector of the public purse, if I can refer to you as that, would you say it would not be in the best interests of taxpayers to move from one structure to another before all those answers have been given?

Mr. Dye: If they are to be negotiations between public sector and private sector, I would hope the basis of the negotiations are founded on fact.

Mr. Angus: Thank you, Madam Chair.

The Chairman: Before I go to Mr. McKenzie, would you allow me one question also? In paragraph 13.4 of the Auditor General's Report, there is a description of the agreement on deficit reduction principles which Transport Canada has entered into with the Treasury Board. According to this the department stands to reduce net expenditures by \$1.2 billion over a six-year period, and there is a timetable for this: \$75 million in 1985-86, \$100 million in 1986-87, \$150 million in 1987-88 and so on.

I would like to know, when you arrived at these figures, if you set them as a target and then built in incremental increases, or if you have actual, solid information both on costs and on program evaluation that lets you feel confident this can be done without reducing the level of service or safety to taxpayers.

You also have a proposal for a reduction of \$750 million on VIA Rail subsidies during the same period. Again, I do not want to get into the nuts and bolts of which programs you are going to reduce, or by how much, but my question is: do you have the program evaluation, the cost information to do this intelligently, carefully, and without putting the citizen at risk in any way at the same time as you are saving taxpayers' money?

Mr. Malizia: Madam Chairman, the department has a comprehensive plan to meet the targets that have been set by Treasury Board, these reductions. They have met all the targets to date. The preponderance of the savings are in the overhead area. There are some savings being achieved in the operations area, but none of these savings in the operations area will in any way reduce the levels of service to the public, and certainly in no way impair safety.

[Translation]

sont les ventes. On doit savoir quels sont les coûts, quelles sont les dépenses. Et ces dépenses devraient être signalées pour la période qui convient. On doit savoir un tas de choses qu'on semble ignorer actuellement.

Peu importe que les aéroports appartiennent à des intérêts privés ou publics. Dans n'importe quelle grande entreprise commerciale on doit savoir quels sont ses coûts, et on l'ignore actuellement. Je le déplore.

M. Angus: En tant que principal protecteur des deniers publics, si vous permettez que je vous appelle ainsi, diriez-vous qu'il n'est pas dans le meilleur intérêt des contribuables d'envisager une restructuration, alors que toutes les données ne sont pas connues?

M. Dye: S'il y a des négociations entre des intérêts publics et des intérêts privés, j'espère que ces négociations se fondent sur des faits.

M. Angus: Merci, madame la présidente.

La présidente: Me permettez-vous une question avant que je cède la parole à M. McKenzie? Au paragraphe 13.4 du rapport du vérificateur général, il est question de l'accord de principe conclu entre Transport Canada et le Conseil du Trésor sur la réduction du déficit. Selon cet accord, le ministère est convenu de réduire ses dépenses nettes de 1.2 milliard de dollars sur une période de 6 ans, selon le calendrier suivant: 75 millions de dollars en 1985-1986, 100 millions de dollars en 1986-1987, 150 millions de dollars en 1987-1988 etc.

J'aimerais savoir si, pour en arriver à ces chiffres, vous avez fixé un objectif, puis vous avez inclus les dépenses supplémentaires, ou si vous êtes parti de données réelles, tant pour les coûts que pour les programmes, vous permettant d'être raisonnablement sûrs que vous n'alliez pas réduire le niveau de service ou de sécurité pour les contribuables.

Il y a également une proposition en vue de réduire de 750 millions de dollars les subventions versées à VIA Rail au cours de la même période. Je ne veux pas entrer dans le détail des programmes que vous entendez réduire et je ne veux pas savoir de quel ordre seront les réductions à chaque endroit, mais je me demande si vous avez les évaluations de programmes, les données sur les coûts qui vous permettent de façon intelligente et prudente d'économiser les données des contribuables sans risquer leur sécurité de quelques façon que ce soit.

M. Malizia: Madame la présidente, le ministère a un plan d'ensemble en vue d'atteindre les objectifs établis par le Conseil du Trésor, ou si vous voulez, les réductions. Jusqu'à présent les ministères ont respecté le calendrier. Les économies sont surtout survenues dans les frais généraux. Il y a eu des économies dans les opérations, mais elles n'entraîneront aucune réduction des services au public et ne réduiront rien la sécurité.

[Texte]

[Traduction]

• 1100

Some of the reductions in the overhead areas are as high as 25% to 28%. These are in the areas of finance personnel and so on. In the operating areas they are pretty insignificant as a percentage of the total budget for those particular operating areas.

The Chairman: You talk about making some reductions in finance personnel. At the same time, somewhere else in your report you have referred to including the finance personnel in resource allocation and in evaluation in order to make for greater efficiency. Are the two objectives consistent?

Mr. Malizia: In the evaluation plan or the internal audit plan, both of which I am sure would concern you, there has been no diminution whatsoever in the programs themselves. Where there has been some reduction in personnel, it has been supplemented by an increase in consultant costs. So we met our PY targets in those areas, but the programs themselves have remained basically intact by employing outside resources to meet the programs. I might add that I am responsible for it that the quality of the work is at least as good as was done in the past.

Mr. McKenzie: The Winnipeg Airport was mentioned a couple of times this morning. I have been going in and out of there on a regular basis for the last 16 years, and I have to compliment you on the latest renovations. I think, from a passenger point of view, your facilities are excellent and it was a great improvement.

When I am talking about these cost-recovery methods or plans, Mr. Dye informs us that DOT said 20 years ago that they were going to put a plan in place and apparently it still is not in place, which would indicate to me that you are having some problems finding out exactly how to do it. Could any department, such as Transport, call on you for assistance, Mr. Dye, after you have identified a problem area? Could you send in your officials to help them draft a proper plan to identify cost recovery?

Mr. Dye: Madam Chairman, we have restrained ourselves from getting into the consulting business. While we may be involved in the identification of problems, and if the solutions are so apparent that a recommendation can come forth from this audit work, we do that, we do not get involved in consultancy activities in trying to provide solutions, or even to identify problems and then solve them. We believe that is the role of management.

Now, we will share our awareness of any particular point and let management carry the ball from there, but other than in the occasional sort of observer status on a departmental committee, we do not feel we can get into solving the problems and then come along and audit those things later. We have to be independent of them, so we do not engage in consultancy.

Il y a des réductions des frais généraux qui atteignent les 25 ou 28 p. 100. Elles sont opérées au niveau du personnel de la section des finances et d'autres niveaux. En ce qui concerne les opérations, elles représentent un pourcentage infime du budget total.

La présidente: Vous parlez de réductions au niveau du personnel de la section des finances. Dans votre déclaration, vous avez fait allusion au fait que le personnel de la section des finances était intégré à la section de la répartition des ressources et de l'évaluation pour une plus grande efficacité. Est-ce logique?

M. Malizia: Pour ce qui est du plan d'évaluation ou du plan de vérification interne, qui vous intéresse sûrement au plus haut point, il n'y a pas eu de réductions réelles. La diminution du personnel permanent a été compensée par une augmentation des services d'experts-conseils. Nous avons donc respecté nos objectifs en ce qui concerne les années-personnes, mais nos programmes n'en ont pas souffert puisque nous avons fait appel à des ressources de l'extérieur. J'ajoute que je suis personnellement chargé de veiller à ce que la qualité de ce travail soit au moins aussi bonne que dans le passé.

M. McKenzie: Il a été question à quelques reprises ce matin de l'aéroport de Winnipeg. Je l'utilise de façon régulière depuis 16 ans et je dois vous féliciter pour les derniers travaux de rénovation. Si vous voulez le point de vue d'un passager, vos installations sont maintenant excellentes et représentent une grande amélioration.

En ce qui concerne vos méthodes et vos plans de récupération des coûts, M. Dye nous signale que votre ministère s'y était engagé il y a vingt ans. Malgré tout, il semblerait que lesdits plans ne soient pas encore en place, ce qui laisserait supposer que vous avez quelques problèmes à cet égard. Monsieur Dye, un ministère comme le ministère des Transports ne pourrait-il pas faire appel à vous pour l'aider à identifier les problèmes? Ne pourriez-vous pas dépêcher de vos collaborateurs auprès du ministère pour l'aider à mettre au point un plan de récupération des coûts?

M. Dye: Madame la présidente, nous avons essayé de ne pas nous adjoindre le rôle d'experts-conseils. Nous avons identifié les problèmes, et lorsque les solutions étaient si apparentes que les recommandations s'imposaient d'elles-mêmes, nous les avons proposées, mais nous n'avons pas voulu jouer le rôle d'experts-conseils. Nous avons laissé cette prérogative à la direction.

Nous sommes évidemment prêts à discuter de nos données, mais à partir de là, c'est à la direction de jouer son rôle; pour ce qui est de participer occasionnellement à des comités ministériels à titre d'observateurs, nous n'avons pas jugé bon d'essayer de solutionner nous-mêmes les problèmes pour effectuer plus tard une vérification de nos idées. Nous devons rester indépendants, de sorte que nous devons éviter d'agir en tant qu'experts-conseils.

[Text]

Mr. McKenzie: Would we have to have an amendment to the Auditor General Act for you to be called upon for advice before a major decision is made to see if they have proper accounting procedures in place?

Mr. Dye: Madam Chairman, we would provide advice as to our view of the adequacy of a process. I do not think we would want to participate in the decision aspect of it, because that would be governing. We are auditing for Parliament, not governing the nation.

Mr. McKenzie: I would understand that if you would become involved in the policy of whatever the project was, or the decision, but if they are going to have some \$100 million expenditure you might be able to move in there with your officials, take a look at it—how are you going to identify where this section of it is going and how are you going to identify where that is going?

I think we are going backwards in the auditing. We get these reports every year with all these horror stories—\$100 million here, \$60 million there, and all the rest. Perhaps if all the federal government departments and the Crown corporations could call on your officials for some assistance in advance, that might be of some help. That would have nothing to do with a policy decision, a socio-economic decision, to put a building into an area that has high employment. It might not be sound economics, but the government has no alternative but to do that to create work. There is nothing new about that in this country.

• 1105

The Chairman: I wonder, Mr. McKenzie, if what you are suggesting, which is some kind of specialized assistance in costing and evaluation at the point before the decision is finalized, would not be the role of the Comptroller General, at least in the way it was originally designed in 1977. Perhaps the role is shifting a bit.

I can see the Auditor General's point in that, if he has to audit something, perhaps it would be difficult if he is auditing his own decision or at least something into which he has had a lot of input.

Mr. McKenzie: Are you suggesting they could call on somebody else for assistance?

The Chairman: Like the Comptroller General, I would have thought.

Mr. McKenzie: Would his act have to be amended to do that?

The Chairman: No.

Mr. McKenzie: I wonder if he is called upon for assistance.

The Chairman: When the Comptroller General's position was created in 1977, it was just a one-line amendment to the Financial Administration Act. I do not

[Translation]

M. McKenzie: Souhaiteriez-vous une modification de la Loi sur le vérificateur général qui vous permette de donner votre avis avant qu'une décision importante soit prise concernant des méthodes comptables appropriées?

M. Dye: Madame la présidente, nous pouvons faire connaître notre avis quant à l'à-propos des méthodes utilisées. Cependant, nous ne voulons pas participer au processus de décision concernant ces méthodes parce que nous jugeons que c'est une prérogative de la gestion. Nous vérifions, nous ne gouvernons pas.

M. McKenzie: Je comprends que vous ne vouliez pas participer à l'élaboration des politiques, des projets ou des décisions, mais si une dépense de 100 millions de dollars est sur le point d'être effectuée, il me semble que vous ou vos collaborateurs devriez être en mesure d'intervenir et de demander comment se fera la ventilation et comment les divers éléments seront identifiés.

Il me semble que nous reculons au lieu d'avancer dans le domaine de la vérification. Tous les ans, nous entendons parler d'horreurs: 100 millions de dollars ici, 60 millions de dollars là, et quoi encore. Il me semble que si les ministères ou les sociétés de la Couronne du gouvernement fédéral pouvaient faire appel à vos services avant d'agir, ils pourraient éviter beaucoup de problèmes. Et une telle démarche ne constituerait pas une participation à une décision politique ou socio-économique visant à faire construire un immeuble dans une région donnée pour combattre le chômage. Il se peut que le gouvernement n'ait pas d'autre choix que de procéder comme il le fait pour créer de l'emploi. C'est une réalité de ce pays.

La présidente: Je me demande, monsieur McKenzie, si ce que vous proposez, soit une aide spécialisée en matière d'établissement et d'évaluation des coûts au stade qui précède la décision, ne relèverait pas du rôle du contrôleur général, du moins tel qu'il avait été envisagé en 1977. Son rôle a eu tendance à changer avec le temps.

Je comprends le point de vue du vérificateur général lorsqu'il affirme qu'il serait mal venu de vérifier les effets de sa propre décision ou des décisions qu'il aurait inspirées.

M. McKenzie: Vous voulez dire qu'il faudrait demander ce service à quelqu'un d'autre?

La présidente: Comme le contrôleur général, il me semble.

M. McKenzie: Faudrait-il que la loi qui le régit soit modifiée?

La présidente: Non.

M. McKenzie: Dans ces circonstances, je ne sais pas si on fait appel à lui.

La présidente: Lorsque le poste de contrôleur général a été créé en 1977, il a suffi d'une modification d'une ligne à la Loi sur l'administration financière. Le poste n'a

[Texte]

think there has been a clear definition of the job, really. This might be something we would want to discuss further with the Treasury Board.

We have an acting Comptroller General at the moment, but if he is confirmed or a permanent appointment is made, we might need to have that person back, because it seems to me this job has not really been clearly defined since 1977. The incumbent has done whatever he could in the context of his relationship with Treasury Board, but it might be worth trying to redefine that. You will remember the Auditor General gave us his views on what the job should be a couple of weeks ago.

Mr. McKenzie: I think we had better have him back, because we are making some progress, but not enough progress. It appears to me that a proper cost-benefit analysis is not being done throughout the whole federal government, with the horror stories we read every year. I think we should follow through with your suggestion and get the Comptroller General's ideas, if that could possibly be done.

Mr. Dye: Madam Chair, I think there is a capability within government, in the departments and in the Comptroller General's office and from the challenge provided by the Treasury Board, to assist in Mr. McKenzie's concerns. These big decisions are expensive, and I think they have to be properly challenged. We have, of course, identified time and time again the lack of cost information, the lack of performance indicators, the lack of evaluation. All these things should be in place in order to make sound and prudent decisions to spend public money.

The Chairman: On behalf of the committee, I thank the witnesses who are here today.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

jamais été clairement défini, si je ne m'abuse. De toute façon, nous pouvons en discuter plus à fond avec le Conseil du Trésor.

Pour l'instant, nous avons un contrôleur général suppléant, mais s'il est confirmé dans son poste, nous pouvons le convoquer, parce que ses attributions, il me semble, n'ont pas été précisées depuis 1977. Le titulaire a essayé de ravailler du mieux qu'il a pu avec le Conseil du Trésor, mais il conviendrait peut-être de revoir sa situation. Le vérificateur général, si vous vous souvenez bien, nous a donné son avis sur ce que devrait signifier ce poste il y a quelques semaines.

M. McKenzie: Nous aurions intérêt à le convoquer de nouveau, parce que même si nous faisons des progrès, nous n'en faisons pas suffisamment. Il me semble, avec toutes les horreurs qui surviennent annuellement, que les analyses coûts-avantages à l'intérieur du gouvernement ne sont pas adéquates. Nous devrions certainement parler au contrôleur général, si c'était possible.

M. Dye: Madame la présidente, avec les moyens dont dispose le gouvernement, dans les ministères et au bureau du contrôleur général, avec le Conseil du Trésor et le défi qu'il représente, il me semble qu'il est possible de répondre aux préoccupations de M. McKenzie. Toutes ces grandes décisions représentent des montants considérables et il est normal qu'elles amènent les gens à se poser des questions. À maintes reprises, nous avons relevé le fait qu'il y avait un manque d'information sur les coûts, un manque d'indicateurs de rendement et un manque d'évaluation. Pour que les décisions touchant les dépenses de fonds publics soient saines et prudentes, il faut que ces lacunes soient comblées.

La présidente: Au nom du Comité, je remercie tous les témoins qui ont comparu aujourd'hui.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Tuesday, March 8, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Transport:

V.N. Malizia, Assistant Deputy Minister, Review;

Douglas K. Gerrie, Director General, Commercial
Development, Airports Authority Group;

C. McElman, Director, Rail Freight Programs.

TÉMOINS

Le mardi 8 mars 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du ministère des Transports:

V.N. Malizia, sous-ministre adjoint (revue);

Douglas K. Gerrie, directeur général, Développement
commercial, Groupe de gestion des aéroports;

C. McElman, directeur, Programmes de transport du
fret ferroviaire.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 35

Monday, March 28, 1988

Tuesday, March 29, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 35

Le lundi 28 mars 1988

Le mardi 29 mars 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Planning the Committee's Business

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 12,
Department of National Health and Welfare;
Chapter 16, public pension management

CONCERNANT:

Organisation des travaux du Comité

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
12, Le ministère de la Santé nationale et du
Bien-être social; Chapitre 16, gestion des régimes
publics de retraite

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, MARCH 28, 1988
(54)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 3:40 o'clock p.m. this day in room 112-N, Centre Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin and Aideen Nicholson.

Acting Members present: Lise Bourgault for Alan Redway; Harry Brightwell for Tony Roman; Clément Côté for Jean-Guy Guilbault.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

The Committee proceeded to consider matters relating to the conduct of its business.

The Chairman presented a draft Budget in the amount of \$16,200 for the period April 1, 1988 to March 31, 1989 for submission to the Liaison Committee of Standing Committee Chairmen.

On motion of Gilles Grondin, *it was agreed*,—That the draft Budget presented by the Chairman be approved for submission to the Liaison Committee.

On motion of Gilles Grondin, *it was agreed*,—That the Chairman be authorized to host a dinner in the Parliamentary Restaurant in honour of the visit of the Public Accounts Committee of the Legislative Assembly of Ontario and the Provincial Auditor.

At 3:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MARCH 29, 1988
(55)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:34 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Vice-Chairman, Alan Redway, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Stan Hovdebo, Aideen Nicholson and Alan Redway.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Bonnie Miller, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of National Health and Welfare:* Dr. Maureen Law, Deputy Minister; Lyle Makosky, Assistant Deputy Minister, Fitness and Amateur Sport; J.D. Nicholson, Assistant Deputy Minister, Medical Services Branch; Dr. D.E.L. Maasland, Assistant Deputy Minister, Income Security Programs Branch; Janice Hopkins, Executive Director, Health Protection Branch.

PROCÈS-VERBAUX

LE LUNDI 28 MARS 1988
(54)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos à 15 h 40 dans la salle 112-N, Édifice du centre, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin et Aideen Nicholson.

Membres suppléants présents: Lise Bourgault remplace Alan Redway; Harry Brightwell remplace Tony Roman; Clément Côté remplace Jean-Guy Guilbault.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Il est procédé à la discussion des questions relatives à l'organisation des travaux du Comité.

La présidente propose un projet de budget de 16,200\$ pour la période du 1^{er} avril 1988 au 31 mars 1989, destiné à l'approbation du Comité de liaison des présidents des comités permanents.

Sur motion de Gilles Grondin, *il est convenu*,—Que le projet de budget proposé par la présidente, soit approuvé en vue de le soumettre au Comité de liaison.

Sur motion de Gilles Grondin, *il est convenu*,—Que la présidente soit autorisée de souligner la visite du Comité des comptes publics de l'Assemblée législative de l'Ontario et du Vérificateur provincial par un dîner au Restaurant parlementaire.

À 15 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 29 MARS 1988
(55)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 34 dans la salle 308, Édifice de l'ouest, sous la présidence d'Alan Redway, (*vice-président*).

Membres présents: Gilles Grondin, Stan Hovdebo, Aideen Nicholson et Alan Redway.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Bonnie Miller, directrice principale, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social:* Dr^e Maureen Law, sous-ministre; Lyle Makosky, sous-ministre adjoint, Condition physique et Sport amateur; J.D. Nicholson, sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux; Dr^e D.E.L. Maasland, sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes de la sécurité du revenu; Janice Hopkins, directrice exécutive, Direction générale de la protection de la santé.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee commenced consideration of Chapter 12, Department of National Health and Welfare, and those sections of Chapter 16 containing a follow-up to Recommendations relating to public pension management in the Auditor General's 1985 Report.

The Chairman made a statement.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read.

The Deputy Minister and the Auditor General each made additional opening remarks.

The witnesses answered questions.

At 11:36 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 12, Le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, ainsi que des sections du chapitre 16 portant sur le suivi des recommandations du rapport du Vérificateur général de 1985 relatives à la gestion des régimes publics de retraite.

Le président fait une déclaration.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et de la Sous-ministre sont considérées comme lues.

La Sous-ministre et le Vérificateur général font chacun d'autres remarques préliminaires.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 36, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

*[Recorded by Electronic Apparatus]**[Texte]*

Tuesday, March 29, 1988

• 0934

The Vice-Chairman: Order. We are commencing consideration of chapter 12, on the Department of National Health and Welfare, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987, as well as chapter 16 of this report, which contains a follow-up to recommendations relating to public pension management in the Auditor General's 1985 report.

Before we begin our review of financial management and control in the Department of National Health and Welfare, I would like to say a word or two. The Public Accounts Committee has already met with the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General and the Departments of Supply and Services and Transport on the matter of financial management and control. We note that while financial controls have improved, there are still some major weaknesses in financial management in various departments.

Today the Public Accounts Committee would like to focus its discussions on the Auditor General's concerns about weaknesses in financial management in the Department of National Health and Welfare. We would like to discuss the department's need for adequate planning, information, and evaluation systems in some of its major programs, such as Indian and Northern Health Services and Fitness Canada, and the need for complete and timely cost information for management and the need for improved review mechanisms within the drug regulation area to remove the various delays and backlogs in the system.

• 0935

Furthermore, the Public Accounts Committee wants to see what progress and action have been taken by the department to resolve the serious delays in implementing performance measures and productivity improvements in the Canada Pension Plan and old age security programs, which we understand have required a major overhaul since 1977. We will be looking for areas where cost savings can be achieved in a usual expeditious manner.

This morning we are pleased to welcome as witnesses Dr. Maureen Law, Deputy Minister, National Health and Welfare, and Kenneth Dye, the Auditor General of Canada. I understand that each of you have the usual cast of thousands to assist you and us in our endeavours. We

TÉMOIGNAGES

*[Enregistrement électronique]**[Traduction]*

Le mardi 29 mars 1988

Le vice-président: La séance est ouverte. Nous reprenons l'étude du chapitre 12 concernant le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1987. Nous étudierons également le chapitre 16 de ce rapport qui contient les recommandations qui font suite au rapport du vérificateur général de 1985 sur la gestion des régimes publics de retraite.

Avant de commencer notre examen de la gestion et du contrôle financiers du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, j'aimerais vous dire quelques mots. Le Comité des comptes publics a déjà rencontré les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général de même que ceux des ministères des Approvisionnement et des Services et des Transports au sujet de la gestion et du contrôle financiers. Même si les contrôles financiers sont améliorés, nous remarquons qu'il y a toujours des faiblesses importantes dans la gestion financière des divers ministères.

Le Comité des comptes publics aimerait aujourd'hui discuter surtout des préoccupations du vérificateur général au sujet des faiblesses de la gestion financière au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Nous aimerions parler de la nécessité pour le ministère d'avoir des systèmes appropriés de planification d'information et d'évaluation pour certains de ses principaux programmes, comme les Services de santé des Indiens et des populations du Nord et également Condition physique Canada. Il nous faut également parler de la nécessité d'obtenir des renseignements complets et à jour sur les coûts de gestion et sur la nécessité aussi d'améliorer les mécanismes d'examen dans le domaine de la réglementation des drogues pour supprimer les divers retards et arriérés dans le système.

Par ailleurs, le Comité des comptes publics veut savoir quels progrès ont été réalisés et quelles mesures ont été prises par le ministère pour résoudre les problèmes de retards sérieux dans l'application des mesures de rendement et l'amélioration de la productivité dans les programmes de Régime de pensions du Canada et de Sécurité de la vieillesse qui devaient être remaniés considérablement, avons-nous cru comprendre, depuis 1977. Nous allons revoir les secteurs où on peut faire des économies de la façon expéditive habituelle.

Nous sommes très heureux ce matin d'accueillir comme témoins le D^e Maureen Law, sous-ministre, Santé nationale et Bien-être social, et M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada. Je crois comprendre que vous êtes tous les deux accompagnés de votre délégation

[Text]

have received opening statements from both Mr. Dye and Dr. Law. We shall consider that they have been read into the record.

Statement by Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Responsible for the promotion and preservation of the health, social security, and social welfare of the people of Canada, the Department of National Health and Welfare spends over 25% of the government's annual budget. It was one of the nine departments included in the office's government-wide study on financial management and control. The results of this review are reported on in Chapter 12 of the 1987 annual report, along with the results of the comprehensive audit of the department's health programs. In addition, a number of important financial management- and control-related issues within the department's income security programs were reviewed as part of our follow-up of the 1985 Public Pension Management study, which is contained in Chapter 16.

We found that financial controls in the department, with some exceptions, were generally satisfactory and had improved since the 1974-1976 study. This is important because over 95% of the total departmental expenditures of \$28 billion is for statutory programs. There are good procedures for controlling these funds, particularly for benefit payments to individuals. There are adequate control mechanisms to ensure that levels of spending authorized by Parliament are not exceeded, that funds are spent for purposes intended and that assets are appropriately safeguarded.

However, as in the other departments included in the Financial Management and Control Study, financial management in Health and Welfare is not yet satisfactory. Of particular significance, planning, information and evaluation systems are not adequate in some important areas. As a result, managers cannot always be sure that they are delivering programs with due regard for economy, efficiency, and effectiveness.

An example of our concern is the \$400 million Indian and Northern Health Services activity where existing systems are so deficient that, in our opinion, the Department cannot be sure that it is delivering an adequate level of health services to these individuals. Moreover, it appears that the department may be paying as much as \$40 million a year for these costs that should be borne by the provinces and territories. In another instance, there has been no departmental evaluation of the operations of the \$10 million Fitness Canada program for over 10 years. Nor has there been formal monitoring and evaluation of individual contribution projects in

[Translation]

habituelle de milliers de personnes pour vous aider et nous aider également dans notre étude. Nous avons déjà reçu les déclarations préliminaires de M. Dye et du Dr Law. Nous les considérerons comme ayant été lues aux fins du compte rendu.

Déclaration de Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social à qui incombe la responsabilité de la promotion et de la préservation de la santé, de la sécurité sociale et du bien-être social de la population du Canada dépense à cette fin plus de 25 p. 100 du budget du gouvernement fédéral. Il est un des neuf ministères qui ont fait l'objet de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers que le Bureau a effectuée dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les résultats de cette étude et ceux de la vérification intégrée des programmes de santé du ministère se trouvent au chapitre 12 du Rapport de 1987. Nous avons, en outre, dans le cadre du suivi de notre étude de 1985 sur la gestion des régimes publics de retraite, examiné un certain nombre de questions importantes de gestion et de contrôle financiers liées aux programmes de sécurité du revenu. Les résultats du suivi se trouvent au chapitre 16.

Nous avons constaté que, à quelques exceptions près, le ministère possède des contrôles financiers généralement satisfaisants et que ceux-ci se sont même améliorés depuis notre étude de 1974-1976. Il s'agit là d'une constatation importante puisque plus de 95 p. 100 des dépenses totales de 28 milliards de dollars du ministère concernent des programmes législatifs. Il existe de bonnes méthodes de contrôle de ces fonds, surtout des prestations versées à des particuliers. Il existe également des mécanismes satisfaisants qui permettent de veiller à ce que les niveaux de dépenses autorisés par le Parlement ne soient pas dépassés, que les fonds soient dépensés aux fins prévues et que les biens soient suffisamment protégés.

Comme dans les autres ministères visés par l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, la gestion financière de Santé et Bien-être social n'est cependant pas encore satisfaisante. Fait qui revêt une importance particulière: il existe un manque de systèmes satisfaisants de planification, d'information et d'évaluation, et cela dans de nombreux secteurs. Il s'ensuit donc que les gestionnaires n'ont pas toujours l'assurance qu'ils réalisent les programmes en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé.

Comme exemple de nos préoccupations, il y a les services de santé des Indiens et des populations du Nord, activité qui coûte 400 millions de dollars et dont les systèmes actuels laissent tellement à désirer qu'à notre avis, le ministère est incapable de savoir si la prestation de services à ces particuliers est convenable. De plus, il semble que le ministère verse jusqu'à 40 millions de dollars par année pour ces services de santé que devraient défrayer les provinces et les territoires. Dans le cas du programme de 10 millions de dollars de Condition physique Canada, le ministère n'a fait aucune évaluation des opérations du programme depuis 10 ans et a ni

[Texte]

accordance with Treasury Board requirements. Without these procedures, the department cannot adequately assess the efficiency and effectiveness of the program.

In our follow-up of the 1985 Public Pension Management study, we again expressed concern about delays in implementing performance measures and productivity improvements in the Canada Pension Plan and Old Age Security programs. Of particular concern are the Canada Pension Plan billion dollar disability operations, which had experienced significant management problems at the time of our 1985 audit and where little progress has been made since then. Moreover, plans for a major overhaul of the income security benefit delivery systems have once again been put on hold. This initiative has been under way since 1977 and, if implemented, is expected to result in significant annual savings—the department estimates in excess of \$50 million per year. Decisive action is required.

The Department of National Health and Welfare has responded to the needs of Parliament and central agencies for information through the Operational Plan Framework, Multi-Year Operational Plan and Part III of the Estimates. But there are weaknesses in all these documents. Resources are not adequately linked to results, there has been little in the way of progress reporting on new initiatives, and there is inadequate disclosure of certain program costs. Furthermore, these documents are not being used, internally or externally, to demonstrate financial accountability. As a result, parliamentarians do not have good information with which to hold the department to account.

As outlined in its action plan, the department has a number of important initiatives under way to improve financial management and control. Your committee may wish to review the progress made to date and details of planned initiatives. Given that some of these concerns are not new and have been raised in prior audit reports, your committee may want to review the appropriateness of the established target dates and, where none have yet been established, ascertain the department's timetable of actions to be taken.

In addition to these FMCS issues, we had particular concern about certain health-related matters. They relate to drug regulation and the monitoring of the Canada Health Act. Your committee may wish to consider these matters as well.

[Traduction]

contrôlé ni évalué de façon officielle les projets particuliers de contributions, ce qui est contraire aux exigences du Conseil du Trésor. En conséquence, le ministère n'est pas en mesure, sans ces procédés, d'évaluer de façon satisfaisante l'efficience et l'efficacité de ce programme.

Dans notre suivi de l'étude de la gestion des régimes publics de retraite, effectuée en 1985, nous avons de nouveau exprimé nos préoccupations en ce qui concerne les retards apportés à la mise en oeuvre de systèmes de mesure du rendement et à l'amélioration de la productivité dans les programmes du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Une question qui nous préoccupe particulièrement est la gestion des opérations de plus d'un milliard de dollars relatives aux pensions d'invalidité versées en vertu du RPC, gestion qui avait éprouvé d'importants problèmes au moment de notre vérification de 1985; peu de progrès ont été accomplis depuis lors. De plus, le ministère a de nouveau mis en attente ses plans en vue d'une révision majeure des systèmes de distribution des prestations de sécurité du revenu. Ce projet est en marche depuis 1977 et, s'il était réalisé, il devrait entraîner des économies annuelles considérables—le ministère estime que ces économies pourraient dépasser les 50 millions de dollars par année. Des mesures décisives doivent être prises.

Le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social a répondu aux besoins en information du Parlement et du Conseil du Trésor par le cadre du plan opérationnel, les plans opérationnels pluriannuels et la partie III du Budget des dépenses. Mais il y a des points faibles dans chacun de ces documents: le rapprochement entre les ressources et les résultats est insuffisant; il n'y a eu à peu près aucun rapport sur l'état d'avancement des nouvelles initiatives; et la communication de certains coûts de programmes est insuffisante. D'autre part, il ne se fait aucune utilisation, interne ou externe, des documents susmentionnés dans lesquels on rend compte de la responsabilité financière. Il s'ensuit que les députés n'ont pas en main la bonne information avec laquelle ils pourraient tenir le ministère comptable de ses activités.

Ainsi qu'il l'indique dans son plan d'action, le ministère a en marche un certain nombre de projets visant à améliorer la gestion et le contrôle financiers. Il se peut que les membres de votre comité désirent examiner le progrès réalisé jusqu'à ce jour ainsi que les détails des travaux prévus. Étant donné que ces préoccupations ne sont pas nouvelles et qu'elles ont été soulevées dans des rapports de vérification précédents, il est possible que les membres de votre comité veuillent examiner si les dates cibles fixées conviennent et, si aucune date n'a encore été fixée, s'assurer que le ministère présente un calendrier des mesures qu'il entend prendre.

Outre ces questions relatives à l'EGCF, nous nous sommes inquiétés particulièrement de certains sujets qui touchent la santé. Ils se rapportent à la réglementation des médicaments et à la surveillance exercée relativement à l'application de la Loi canadienne sur la santé. Les

[Text]

Turning to drug regulation, the problem of delays in reviewing and approving new drug submissions is not new and has been the focus of recent reviews, both external and internal to the department. I wish to emphasize that our audit work dealt not with the quality but with the efficiency of the drug regulation process. While increasing workloads are a major cause of the rapidly raising backlogs, I am of the opinion that the efficiency of any operation can benefit by the introduction of improved management techniques. The department may wish to outline the results of the ministerial review into this area, which was completed in late 1987, and what action it is taking in response to the observations and recommendations of the various review groups. Your committee may also wish to inquire into what plans the department has to improve the monitoring of adverse drug reactions.

Finally, we pointed out that improvements were required in the monitoring and reporting of the extent of provincial compliance with the Canada Health Act. I am pleased to note that the department has taken action to address our observations.

Statement by Dr. Maureen Law (Deputy Minister, Department of National Health and Welfare): Madam Chair and hon. members of the committee, I am pleased to appear before you today so that I may address, or have addressed, any questions which you may have with respect to the Auditor General's reported observations on the reviewed programs of the Department of National Health and Welfare.

I also welcome the opportunity to provide the committee with a brief background of the large and rather complex nature of the department; to address the department's overall and, in some instances, specific reactions to certain observations; and, where required, to define for you the actions taken or proposed to be taken by my managers since the audit was completed.

The department comprises several large distinct programs, all with essentially the same focus. The focus I refer to is the Health and Social Well-Being of all Canadians. There are the statutory programs which separately provide, for millions of Canadians, regular and timely income support payments assisting the disabled, the elderly, and families raising children. In addition there are statutory programs which fund, with the provinces, the operation of the provincial social assistance and medicare programs.

On the voted funds side, there are the separate programs which protect the health of Canadians,

[Translation]

membres de votre comité voudront peut-être se pencher également sur ces sujets.

En ce qui a trait à la réglementation des médicaments, le problème des retards en ce qui concerne l'examen et l'approbation des présentations des nouveaux médicaments existe depuis un certain temps et le ministère y a consacré récemment des études tant internes qu'externes. Je tiens à souligner que notre vérification a porté sur l'efficacité du processus de réglementation des médicaments et non sur la qualité de ce processus. L'accroissement rapide des arrières de travail s'explique en grande partie par une augmentation du volume de travail, mais j'estime que l'on peut rendre une opération plus efficace en améliorant les techniques de gestion utilisées. Le ministère désirerait peut-être faire connaître les résultats de l'étude de cette question, au niveau ministériel, étude qui a été terminée en 1987, et quelle mesure il prend par suite des observations et des recommandations qu'ont formulées les divers groupes d'examen. Les membres de votre comité voudront peut-être également se renseigner sur la façon dont le ministère entend améliorer la surveillance des réactions fâcheuses aux médicaments.

Pour terminer, nous avons signalé qu'il fallait apporter des améliorations à la surveillance de la mesure dans laquelle les provinces se conforment à la Loi canadienne sur la santé et aux rapports à présenter à ce sujet. Je suis heureux de constater que le ministère a donné suite à nos observations.

Déclaration du Dr Maureen Law (sous-ministre de la Santé nationale et du Bien-être social): Madame la présidente et honorables membres du Comité, je suis heureuse de me présenter devant vous aujourd'hui pour répondre aux questions que vous pouvez avoir ou que vous me poserez peut-être à propos des observations du Vérificateur général sur les programmes du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social qu'il a examinés.

Je me réjouis également de l'occasion qui m'est fournie de décrire pour le Comité la nature très vaste et passablement complexe du Ministère; d'indiquer les réactions globales et, dans certains cas, particulières du Ministère à certaines observations; et, au besoin, de définir les actions prises ou prévues par les gestionnaires depuis que la vérification a pris fin.

Le Ministère comprend plusieurs importants programmes qui, malgré leur caractère distinct, ont essentiellement tous le même objet, soit la santé et le bien-être de tous les Canadiens. Je veux parler des programmes législatifs qui, indépendamment, assurent à des millions de Canadiens des paiements de sécurité du revenu réguliers et opportuns pour venir en aide aux handicapés, aux personnes âgées, et aux familles qui élèvent des enfants. Je veux parler aussi des programmes législatifs qui permettent de subventionner, avec les provinces, les coûts des programmes provinciaux d'aide sociale et d'assurance-maladie.

Quant aux crédits votés, ils sont destinés à des programmes distincts qui servent à protéger la santé des

[Texte]

including the safety of food, drugs, and medical devices used in Canada, effects of the environment on health, the surveillance of communicable and non-communicable disease and a federal focus for AIDS activities; programs established to execute government initiatives, some recent and some of long standing, Health Promotion, Fitness and Amateur Sport programs; Indian Health Services and Northern Health Services; Civil Aviation Medicine and so on.

In regard to the overall flavour of the Auditor General's reported observations for the department I share the concern of my senior departmental officials about the imbalance resulting from glossing over the excellent work being accomplished in the branches of my department. I pointed out, in an earlier communication to the Auditor General's staff, the impact that this one-sided message could have on the many very dedicated employees who work in these programs. My hope is that identifying the good as well as the bad may be considered to be an essential part of future reports. Some areas where I believe the Health and Welfare programs of my department did outstanding work include:

The establishment of the National Centre for AIDS within the existing resources of the department.

The 1988 Winter Olympic Games at Calgary, co-ordinator of the federal government contribution toward the Olympic facilities.

The successful transfer of the health services operations to the NWT government, and by April 1 of this year two B.C. Tribal groups, the Nisga'a Valley Health Board and the Nuuchah-nulth Tribal Council will have completed the work necessary for their effective takeover of the health programs serving their communities.

The consistently excellent service of the delivery of millions of benefit cheques every month, etc.

Coincidentally, there were responses which touched upon this area in the committee's hearings on February 9 and 11 of this year. These dealt with the question of the effect of employee morale on productivity and the employee taking joy in knowing that targets are reasonable and in knowing he or she has done a good job. My officials do accept that there is, as always, room for improvement in the program operations and their responses have acknowledged this. However, in the pursuit of efficiency we must not jeopardize the public safety.

In regard to the Auditor General's expressed concern for improved financial management, I wish to assure you that my department has and will continue to respond to this concern. In point of fact, during the time that the audit was taking place, two significant changes were taking place in my department related to this issue.

[Traduction]

Canadiens, en assurant la sécurité des aliments, des médicaments et des instruments médicaux utilisés au Canada; en surveillant les effets de l'environnement sur la santé, ainsi que les maladies transmissibles et non transmissibles; et en assurant la coordination fédérale des activités relatives au SIDA. Au nombre des programmes, récents ou non, institués pour exécuter les initiatives gouvernementales, je citerai la Promotion de la santé, la Condition physique et le Sport amateur, les Services de santé aux Indiens et aux populations du Nord, la Médecine aéronautique civile, etc.

Pour ce qui est des observations générales du Vérificateur général, je déplore, avec les hauts fonctionnaires du Ministère, le déséquilibre causé par ce manque d'égard pour l'excellent travail accompli dans les directions générales de mon Ministère. J'avais souligné dans une communication précédente au personnel du Vérificateur général que ce message partial pouvait avoir un effet très néfaste sur le grand nombre d'employés très dévoués qui sont affectés à ces programmes. J'ose espérer que souligner le bien autant que le mal sera jugé essentiel dans les rapports futurs. Certains secteurs où, à mon avis, la réussite des programmes tant sanitaires que sociaux de mon Ministère mérite d'être signalée sont les suivants:

La création du Centre national sur le SIDA à l'aide des ressources existantes du Ministère.

La coordination de la contribution du gouvernement fédéral aux installations olympiques sur les Jeux Olympiques d'hier de 1988 à Calgary.

Le transfert réussi des services de santé au gouvernement territorial des Territoires du Nord-Ouest. De plus, à compter du 1^{er} avril de cette année, deux groupes tribaux de la Colombie-Britannique, le conseil de santé de la Nisga'a Valley et le conseil de tribu des Nuuchah-nulth auront terminé le travail nécessaire en vue de leur prise en charge effective des programmes de santé dans leurs communautés.

L'excellence constante du service de distribution de millions de chèques de prestations chaque mois, etc.

Des réponses aux points soulevés ont également été apportées lors des audiences du Comité les 9 et 11 février de cette année. Elles traitaient de l'effet du moral des employés sur la productivité et du plaisir ressenti par l'employé qui sait que les objectifs sont raisonnables et qu'il a fait du bon travail. Les fonctionnaires reconnaissent qu'il y a toujours place à l'amélioration, et ils en ont tenu compte dans leurs réponses. Toutefois, la recherche de l'efficacité ne doit jamais mettre en péril la sécurité du public.

En ce qui concerne les remarques du Vérificateur général au sujet d'une meilleure gestion financière, je tiens à vous assurer que mon Ministère en a tenu compte et continuera de le faire. En fait, pendant que la vérification avait lieu, deux importants changements étaient apportés dans ce domaine au sein du Ministère.

[Text]

The first concerned the restructuring of the financial administration function from a decentralized to a centralized corporate structure, under one ADM—the purpose of this being to react to our perceived need for greater control over our resources and the need to establish a consistency of approach in financial administration and management matters.

The second involved the development and implementation of a departmental financial management information system. This project was completed on time. The pre-implementation phases of the system were monitored by my internal audit group and a post-implementation review of the system will be carried out by this group in 1988-89. With respect to this system, I am confident that it will provide us with financial management capabilities that we did not have heretofore.

I understand that our submissions for the 1988-89 Part III's of the Main Estimates have been well received and favourably commented upon by the Office of the Comptroller General.

With respect to individual observations, my officials have raised cogent arguments against some of the methods suggested to effect greater efficiency and effectiveness.

1. National Health and Welfare is interested in drugs being approved for marketing at a date which is timely; this must, however, be commensurate with the assurance of safety. To this end, a series of actions under way in the Health Protection Branch include a management information system for drug submissions and streamlining of drug submission review processes. While the setting of productivity targets and completion dates may be well suited for a production line flow or a straightforward project operation, drug submissions are not uniform in complexity or quality, so target setting is problematic and its usefulness is highly questionable.

2. Several initiatives are under way to improve the adverse drug reaction system, including linkages with provincial data bases on drugs, and to improve the emergency drug release program through industry involvement to identify needed changes.

3. Concerning our assessment and action process for dealing with provincial compliance to the Canada Health Act procedures, our past experience has shown that the most effective results are obtained through high level discussion instead of a confrontational approach. The problem of extra billing was eventually resolved using this approach.

Concerning the action taken by my program managers in response to the Auditor General's report, at the beginning of this month I forwarded a letter to the Office

[Translation]

Le premier avait trait à la restructuration de la fonction d'administration financière, pour la centraliser sous l'autorité d'un seul Sous-ministre adjoint. Cette mesure avait pour but de remédier au besoin que nous avions perçu d'un plus grand contrôle sur nos ressources et à celui d'établir une approche uniforme en matière d'administration financière et de gestion.

Le deuxième changement était l'établissement et la mise en application d'un système ministériel d'information de gestion financière. Ce projet a été terminé à temps. Les phases préalables à la mise en application du système ont été surveillées par mon propre groupe de vérification interne, qui procédera également à un examen post-opérationnel du système en 1988-1989. Je suis convaincue que ce système nous procurera des capacités de gestion financière que nous n'avions pas auparavant.

J'ai également appris que nos présentations en vue de la partie III du Budget des dépenses principales pour 1988-1989 ont été favorablement accueillies et commentées par le Bureau du Contrôleur général.

En ce qui concerne les observations particulières, les fonctionnaires ont soulevé des arguments convaincants contre certaines des méthodes suggérées pour accroître l'efficacité et l'efficace.

1. Le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social tient à ce que la commercialisation des médicaments soit autorisée à une date opportune, mais sans toutefois compromettre l'assurance de la sécurité. À cette fin, une série de mesures en train d'être appliquées au sein de la Direction générale de la protection de la santé comprennent un système d'information de gestion pour les présentations de médicaments nouveaux et la rationalisation du processus d'examen de ces présentations. Même si des objectifs de productivité et des dates d'achèvement peuvent bien convenir à une chaîne de production ou à un projet simple, les présentations des médicaments ne sont pas uniformes du point de vue de la complexité ou de la qualité, si bien que l'établissement d'objectifs pose des difficultés et que son utilité est très douteuse.

2. Plusieurs initiatives sont en cours pour améliorer la réponse aux effets défavorables des médicaments, dont des raccordements aux bases de données provinciales sur les médicaments, ainsi que le programme d'autorisation d'urgence de médicaments grâce à la participation de l'industrie pour définir les changements nécessaires.

3. Quant à notre mécanisme d'évaluation et d'action relativement au respect par les provinces des critères établis dans la Loi canadienne sur la santé, notre expérience a démontré que les résultats les plus efficaces sont obtenus par la discussion à un haut niveau plutôt que par la confrontation. Le problème de la surfacturation a finalement été résolu de cette manière.

Au sujet des mesures prises par les gestionnaires du programmes par la suite du rapport du Vérificateur général, j'ai adressé au début du mois une lettre au

[Texte]

of the Comptroller General with our departmental action plans attached for that office's review and approval.

The Vice-Chairman: Dr. Law, you might like to make some further opening comments.

Dr. Law: I do not have much to add to the opening statement, which I have tabled, and also the more detailed report that we have provided to you about the follow-up to the report of the Auditor General.

Perhaps I could pick up just very briefly on a couple of comments made in the Auditor General's report. The first one I would like to comment on is the favourable comment that he made about the management systems in the Health Services and Promotion Branch. I was the first ADM of that branch, so I am obviously delighted to see that the systems we have put in place there, and which have been developed and refined over the years, are working well. As the deputy minister of the whole department now, I guess part of what I would like to achieve is to see that the Auditor General would be able to make the same comments about all parts of the department.

That brings me to the second point that I would like comment on, which is a kind of one-liner in the introduction to his comments about the department which says—I do not have the exact words—in effect that because of the diversity of the department its various branches tend to operate with relative autonomy. That is a comment which I have been hearing about Health and Welfare since I joined the department 14 years ago. It has maybe never been quite as true as the central agencies believe. But nevertheless, there certainly is some truth in it. It certainly is the case that because of the diversity we will always need to have a certain flexibility in the management of the various branches.

What I want to emphasize is that we have a strong management team in the department now. At the risk of embarrassing the ADMs who are here, I would like to say that in my view this is a group who has worked together more closely, more diligently to bring a kind of corporate approach to the management of the department than any senior management group that I have seen in the department in my ten years on the SMC.

We have spent an enormous amount of effort, both personally and collectively over the last year, and I think that we are addressing some of these problems of lack of co-ordination and cohesion in the department's approach to its planning and management.

We can give some details of some of those mechanisms we have put in place and some of the approaches we are developing. But I think I would just like to make the general point that I feel we are addressing that issue.

The officials with me today are Ray Laframboise, Assistant Deputy Minister of Corporate Management; Janice Hopkins, Executive Director, Health Protection Branch; Bob Allen, Director General of Program Audit

[Traduction]

Bureau du Contrôleur général pour lui exposer les plans d'action ministériels et lui demander de les revoir et de les approuver.

Le vice-président: Docteur Law, voulez-vous faire quelques remarques additionnelles?

Mme Law: Je n'ai pas grand-chose à ajouter à la déclaration liminaire que j'ai déposée, de même qu'au rapport plus détaillé que nous vous avons fourni sur ce que nous avons fait suite au rapport du vérificateur général.

Je pourrais peut-être très brièvement faire quelques remarques au sujet du rapport du vérificateur général. Je voudrais tout d'abord m'attarder un instant sur la remarque favorable qu'il a faite au sujet des systèmes de gestion à la Direction générale des services et de la promotion de la santé. J'ai été la première sous-ministre adjointe de cette Direction, et je suis donc très heureuse de voir que les systèmes qui avaient été mis en vigueur, développés et perfectionnés au cours des ans, ont bien fonctionné. En tant que sous-ministre de l'ensemble du ministère maintenant, j'aimerais surtout faire en sorte que le vérificateur puisse faire les mêmes remarques pour tous les autres secteurs du ministère.

Cela m'amène au deuxième point que je voulais soulever, une ligne simplement au sujet de ses remarques préliminaires au sujet du ministère où il est dit—je n'ai pas le libellé exact—qu'en réalité, à cause de la diversité du ministère, les diverses directions ont tendance à fonctionner de façon relativement autonome. C'est un commentaire que j'entends au sujet de Santé et Bien-être depuis mon arrivée au ministère il y a 14 ans. Ça n'a peut-être jamais été aussi vrai que le croient les organismes centraux. Néanmoins, il y a une part de vérité. C'est bien sûr le cas car à cause de la diversité du ministère, il nous faut toujours exercer une certaine souplesse dans la gestion des diverses directions.

J'aimerais signaler que nous avons une forte équipe de gestion actuellement au sein du ministère. Au risque d'embarrasser les sous-ministres adjoints ici présents, je vous dirai qu'à mon avis c'est le groupe qui a travaillé de façon la plus étroite, la plus expéditive de tous les groupes que j'ai connus au sein de la haute direction depuis 10 ans, pour aborder la gestion de façon ministérielle.

Nous avons fait d'énormes efforts l'an dernier, à la fois sur les plans personnel et collectif, et j'estime que nous nous attaquons à certains problèmes de manque de coordination et de cohésion dans la façon dont le ministère aborde la planification et la gestion.

Nous pouvons vous fournir plus de détails concernant certains mécanismes mis en place, certaines approches que nous élaborons. Cependant, je vous signale que, de façon générale, nous étudions la question.

Les hauts fonctionnaires qui m'accompagnent aujourd'hui sont Ray Laframboise, sous-ministre adjoint, Direction générale de la gestion ministérielle; Janice Hopkins, directeur exécutif, Direction générale de la

[Text]

and Review Directorate; Peter Glynn, Assistant Deputy Minister of Health Services and Promotion Branch; David Nicholson, Assistant Deputy Minister of the Medical Services Branch; Lyle Makosky, Assistant Deputy Minister of Fitness and Amateur Sports; Ken Chernick, Director of Planning and Financial Analysis; and Dirk Maasland, Assistant Deputy Minister of Income Security Programs.

The Vice-Chairman: Thank you very much, Dr. Law. Mr. Dye, have you anything further you would like to add before we get under way?

• 0940

Mr. Dye: I would like to introduce Bonnie Miller, who has produced I think three, if not four, reports for Parliament in the area of Health and Welfare, and you see Len McGimpsey with us all the time as he is tracking the whole FMCS theme. Bonnie is my expert, and when I get stuck I am sure she will be happy to help me out.

On opening comments, I think that the department and ourselves have agreed on the facts. There is a debate in the opening statement by the deputy minister about tone. I accept that. We are not in the complimenting business. We are in the business of fulfilling our mandate for Parliament, and I will just leave it at that.

The Vice-Chairman: Thank you very much. Nice to see that you are busy tracking Fitness and Amateur Sport.

Mr. Grondin, would you like to open the questions, sir?

M. Grondin: Merci monsieur le président.

J'aimerais demander à madame la sous-ministre une première question qui nous permettrait peut-être de mieux nous situer concernant, entre autres, la portion du travail qui est faite pour la santé et l'autre qui est faite pour le bien-être.

Il y a eu au départ une centralisation au niveau de la gestion financière. Par la suite il y a eu une décentralisation, et là on revient à une centralisation au plan de la gestion financière comme telle. Personnellement je sais que lorsqu'on décide par exemple de décentraliser, de centraliser et par la suite de redécentraliser, ça amène une période de flottement; mais il y a certainement des raisons qui avaient motivé un changement de la centralisation vers la décentralisation, or, on retourne à la centralisation. Est-ce que vous pouvez nous expliquer si c'est pour des motifs de gestion financière, des motifs d'ordre politique, ou des motifs de

[Translation]

protection de la santé; Bob Allen, directeur général, Direction de la vérification et de la révision de programmes; Peter Glynn, sous-ministre adjoint, Direction générale des services et de la promotion de la santé; David Nicholson, sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux; Lyle Makosky, sous-ministre adjoint, Condition physique et Sport amateur; Ken Chernick, directeur de la Planification et de l'analyse financière; et Dirk Maasland, sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes de la sécurité du revenu.

Le vice-président: Je vous remercie beaucoup docteur Law. Monsieur Dye, voulez-vous ajouter quelque chose d'autre avant que nous ne commençons?

M. Dye: Je voudrais vous présenter Bonnie Miller, qui est responsable, je crois, de trois, sinon quatre rapports au Parlement dans le domaine de la santé nationale et du bien-être social. Vous voyez également Len McGimpsey, qui est toujours avec nous, étant donné qu'il est responsable de ce qui se fait pour l'étude de la gestion et du contrôle financier. Bonnie est mon expert, et lorsque j'ai des difficultés, je suis toujours certain qu'elle va m'aider avec le sourire.

Je vous dirai tout d'abord qu'à mon avis, le ministère et nous-mêmes nous sommes mis d'accord sur les faits. Dans la déclaration liminaire, le sous-ministre remet un peu en question le ton. J'accepte ce commentaire. Nous ne sommes pas là pour faire des compliments. Nous sommes là pour remplir le mandat que nous a confié le Parlement, et je m'arrête là tout simplement.

Le vice-président: Je vous remercie beaucoup. Nous sommes heureux de constater que vous travaillez à voir ce qui se fait dans le domaine de la condition physique et du sport amateur.

Monsieur Grondin, voulez-vous être le premier à prendre la parole?

Mr. Grondin: Thank you, Mr. Chairman.

I would like first of all to ask the deputy minister, so that we could better understand the situation, what percentage of the work done goes for health and what percentage for welfare.

There was at the start a centralization at the financial management level. There has been afterwards decentralization, and now we are coming back to centralization for the financial management as such. I know personally that if I decide to decentralize, and then to centralize and to decentralize again, there is a floating and fluctuation period. There must have been good reason to motivate the change from centralization to decentralization, and to return now to centralization. Can you tell us for what reasons you have played yo-yo with the financial management of the service? Was it for financial management, policy or personnel reasons that

[Texte]

personnel en place que le ministère de la Santé nationale et du Bien-Être social à jouer un peu au yo-yo avec la gestion financière du service?

Dr. Law: I cannot really comment on your comments that we decentralized in the past and are now centralizing, because in my experience in the department the financial management was always relatively decentralized, always with a corporate financial unit of course, but with a fair degree of autonomy in the branches with respect to their financial systems, so I have had the experience of its being centralized only over the last year and a half or so.

That was certainly not undertaken for political reasons. It was an initiative of the senior management committee at the department, and it was undertaken really for about three reasons. One is the desire to make the department work in a more coherent fashion, a little less fragmented. The second is that with tight resources it became evident that we had to manage our resources very carefully at a departmental level, and that we could not afford not to have more activity on the part of the senior management committee as a group overseeing various aspects of the management of the department, but in particular the financial management.

The third reason is that we want to put in a more modern financial system which would ultimately give us better financial management reports and so on, and to do that branch by branch was really not cost-effective. We wanted to have a single new system for the department, and we did in fact put that into place, and it has now been operational for almost a year.

M. Grondin: D'accord. Vous parlez souvent, en tout cas, dans les réponses qui ont été données le 1^{er} février 1988, à la suite des remarques qui ont été faites par le Bureau du vérificateur général, vous parlez souvent, dis-je, de révisions, de nouvelles mesures, de nouvelles initiatives qui sont mises en place, mais malheureusement on n'a pas, comme pour les autres services ou les autres ministères que l'on a pu passer en revue à partir des remarques qui avaient été faites par le vérificateur général, de liste—jusqu'à un certain point—des nouvelles mesures ou des nouvelles initiatives qui étaient mises en place pour apporter ou pour corriger une situation.

• 0945

Pour le sport amateur et l'administration des contributions pour la condition physique au Canada, vous dites que des révisions de procédures internes ont été exécutées. Est-ce qu'on peut avoir plus de détail sur ce que vous avez apporté comme correctifs, à la suite des remarques qui ont été faites par le vérificateur général?

Dr. Law: Certainly we can give you more specific information. Maybe I could ask Mr. Makosky to join us and to comment. Is there a specific aspect of the fitness

[Traduction]

the Department of National Health and Welfare has acted that way?

Mme Law: Je ne peux pas vraiment vous dire pourquoi nous avons décentralisé le système par le passé et pourquoi nous le centralisons maintenant, car d'après mon expérience au ministère, la gestion financière a toujours été relativement décentralisée, a toujours été une unité financière ministérielle, bien sûr, mais les directions avaient une certaine autonomie par rapport à leur système financier. Je n'ai donc connu une centralisation de la gestion financière que depuis un an et demi environ.

Cela n'a certainement pas été fait pour des raisons politiques. Il s'agissait d'une initiative du comité de gestion des cadres du ministère, une initiative qu'on a prise pour trois raisons. Premièrement, on voulait que le ministère fonctionne de façon cohérente, un peu moins fragmentaire. Deuxièmement, comme nous disposions de moins de ressources, il est devenu évident qu'il nous fallait gérer nos ressources très attentivement au niveau ministériel, et que nous ne pouvions nous permettre que le comité de gestion des cadres n'ait pas davantage d'activités comme groupe surveillant les divers aspects de la gestion du ministère, mais en particulier de la gestion financière.

Troisièmement, nous voulions adopter un système financier plus moderne, qui nous permettrait d'obtenir finalement de meilleurs rapports de gestion financière, entre autres, et le faire une direction après l'autre n'était pas vraiment rentable. Nous voulions avoir un seul nouveau système au sein du ministère, et nous l'avons mis en vigueur, et il fonctionne maintenant depuis près d'un an.

Mr. Grondin: Very well. You often mention, at least in the answers you have given on February 1, 1988, following the comments of the Auditor General's Office, revisions, new actions, new initiatives put in place, but unfortunately, we have not seen, as for other services or department examined following the Auditor General's remarks—up to a certain point—new measures or new initiatives adopted to bring about a system or to redress the existing one.

For amateur sport and the management of the contributions allocated to Fitness Canada, you state that a review of internal procedures has been completed. Could you give us more detail concerning the corrective measures, as a follow-up to the Auditor General's comments?

Mme Law: Nous pouvons certainement vous donner des renseignements plus précis. Je pourrais peut-être demander à M. Makosky de se joindre à nous pour faire

[Text]

and amateur sport comments you would like to start with?

M. Grondin: Non, mais peut-être une vue d'ensemble des mesures correctives ou des révisions qui ont été apportées pour ce programme-là, par exemple.

Mr. Lyle Makosky (Assistant Deputy Minister, Fitness and Amateur Sport, Department of National Health and Welfare): If the comment is to seek some general reaction to what we have done in fitness and amateur sport, in particular for the area of Fitness Canada, which I think was the subject of the Auditor General's review, I think it is fair to say that within a couple of days the Auditor General's report will relate to a fiscal year that is almost three fiscal years past. We have engaged a number of improvements on our own and with the recommendation and assistance of the Auditor General since that time. So for most of the areas that were addressed by the Auditor General we were already in the midst of some kind of review and change or have undertaken them subsequently.

Depending on how much specific detail you would like, you can pick up on some of the criticisms raised. But let me give just two or three examples.

In the area of self-sufficiency of projects, which was raised by the Auditor General, we have instituted, and had in fact in 1986-87 already instituted, specific criteria tests within the contribution review process with each of the associations to test self-sufficiency of those projects. It in fact was already being done by our consultants, but the Auditor General related to the lack of documented evidence that it was being done.

In the area of general financial management and control vis-à-vis contributions to associations in the fitness field, we again were in the midst of instituting a number of both cost analysis measures and contribution review process measures. This resulted in I think a far more extensive and detailed review process, which ensures that each of the steps of the process of interaction with the associations that receive money from us goes through a fairly extensive review, with paper documentation, check-points, that are reviewed at several levels, certainly by the consultant who deals with the association, subsequently the association manager who relates to a number of those consultants, and later, in aggregate form, the Fitness Canada director and then myself, before any approval is brought forward to the Minister for contributions designation.

I think at some point, Mr. Chairman, you might be interested in hearing a bit about how we approach our business. Our sense, to provide some balance to the

[Translation]

certaines remarques. Est-ce qu'il y a un aspect précis de la condition physique et du sport amateur pour lequel vous voulez avoir nos commentaires?

Mr. Grondin: No, you might give me a general overview of the corrective measures or revisions brought about for this program.

M. Lyle Makosky (sous-ministre adjoint, Condition physique et Sport amateur, ministère de la Santé nationale et du Bien-être social): Si on désire obtenir une réaction assez générale à ce que nous avons fait dans le domaine de la condition physique et du sport amateur, mais surtout à Condition physique Canada, qui a fait l'objet de l'examen du vérificateur général, nous pouvons vous dire en toute honnêteté que dans quelques jours, le rapport du vérificateur général se rapportera à une année financière qui aura presque trois ans. Depuis cette époque, nous avons apporté un certain nombre d'améliorations de notre propre chef et sur les recommandations et avec l'aide du vérificateur général. Dans presque tous les secteurs mentionnés par le vérificateur général, nous avons déjà entrepris un examen et apporté des changements, ou nous les avons entrepris suite à son rapport.

Je ne sais pas à quel point vous voulez que nous soyons précis dans nos remarques, mais on pourrait reprendre quelques critiques qui ont été soulevées. Permettez-moi de vous donner deux ou trois exemples.

Dans le domaine de l'autosuffisance des projets, mentionnée par le vérificateur général, nous avons entrepris—de fait, nous les avions déjà commencées en 1986-1987—des analyses selon des critères précis au sein du processus d'examen des contributions pour chacune des associations afin de vraiment savoir quelle était l'autosuffisance de ces projets. Nos consultants avaient déjà commencé ce travail, mais le vérificateur général a mentionné qu'il n'y avait pas de documents à l'appui concernant ce travail.

Pour ce qui est de la gestion et du contrôle financiers par rapport aux contributions versées aux associations dans le domaine de la condition physique, là encore, nous sommes en train d'élaborer un certain nombre de mesures d'analyse des coûts et des mesures relatives au processus d'examen des contributions. J'estime qu'il en est résulté un processus d'examen beaucoup plus détaillé et plus exhaustif, qui garantit que chaque étape du processus d'interaction avec les associations à qui nous versons de l'argent subit un examen plus complet, avec documents à l'appui, vérifications, qui sont revus à plusieurs paliers, d'abord par le consultant qui fait affaire avec l'association, puis par le gestionnaire de l'association qui voit un certain nombre de ces consultants, et enfin, globalement, par le directeur de Condition physique Canada et par moi-même, avant que l'autorisation soit remise au ministre afin que les contributions soient établies.

À ce moment-ci, monsieur le président, j'estime que vous seriez peut-être intéressé de savoir comment nous abordons ce travail. Nous croyons, un peu en contrepartie

[Texte]

Auditor General's report, is there has been a focus in the Auditor General's criticism or challenges on the lack of documented evidence, which suggests that perhaps adequate measures were not in place to address these questions, and that simply is not the case. The way we engage our business with our clients is important to understand in order to assess, where financial measures are being undertaken, whether they are adequate or they are not adequate.

Mr. Grondin: Monsieur le président, si on regarde, par exemple, dans le chapitre XII, à l'article 12.128, 12.129, le vérificateur général mentionne qu'il y a à peu près 40 p. 100 des fonds des contributions qui sont distribués par Condition physique Canada à des entités indépendantes. On se demande, en fait, quels sont les mécanismes que le ministère peut posséder pour s'assurer que ces organismes rendent bien compte des sommes qui sont reçues. Est-ce que vous avez des mécanismes, dis-je, qui vous permettent d'obtenir une justification de l'emploi des sommes que vous avez versées à ces entités indépendantes?

• 0950

Mr. Makosky: There are probably two points to be made here. One is a general contexting about these organizations. In fact, at one point in the Auditor General's report the Auditor General questioned whether or not these so-called arm's-length agencies were the best means, and we should perhaps reassess these vehicles as the best mechanism to transmit government intentions. Let me just comment to that and then lead to your financial question, because they are related.

In 1968, probably the most significant overview on the state of sport and fitness in this country was undertaken, the 1968 task force. It resulted in a number of broadly based conclusions. One of the main ones was that at the national level there was a tremendous lack of capacity to manage and direct in a professional manner the direction of sport and fitness. That resulted in a number of recommendations that led to the creation of the so-called arm's-length agencies, such as the National Sport and Recreation Centre, PARTICIPaction, Hockey Canada, etc. The federal government was fundamentally involved—in fact was the instigator, if you will—through this national task force in the creation of these agencies.

I think it is fair to say that the amount of contribution these agencies have brought to the professionalization of this field has been enormous, tremendously significant in advancing both fitness and sport. We can point, by way of example, to PARTICIPaction, as it has achieved significant advances in the awareness of Canadians of fitness, has achieved international recognition, has a high recognition rate by Canadians.

In terms of our relationship with these agencies, we have first of all a memorandum of understanding or agreements with each of these agencies that outline the

[Traduction]

au rapport du vérificateur général, que ce dernier, dans ses critiques, a mis l'accent sur l'absence de documents à l'appui, ce qui pouvait laisser entendre qu'on n'avait pas adopté de mesures adéquates pour régler ces problèmes, ce qui n'est pas du tout le cas. Il est important de bien comprendre la façon dont nous faisons affaire avec nos clients pour évaluer, quand des mesures financières sont adoptées, si ces dernières sont adéquates ou non.

Mr. Grondin: Mr. Chairman, if we look for example at chapter XII, paragraphs 12.128, 12.129, the Auditor General mentions that approximately 40% of the contribution funds distributed by Fitness Canada are allocated to arm's-length entities. We are wondering, in fact, what mechanisms the department has in place to ensure that those organizations do account for moneys received. Is there any mechanisms which allow you to ask those arm's-length entities to justify the way they spend the moneys you give them?

M. Makosky: J'ai deux remarques à faire à ce sujet. Tout d'abord, quelques données de base au sujet de ces organismes. En fait, dans son rapport, le vérificateur général s'est demandé si ces prétendus organismes indépendants étaient, oui ou non, le meilleur moyen, et il convient peut-être de réévaluer leur rôle en ce qui a trait à la communication des intentions du gouvernement. J'aimerais faire une remarque à ce sujet et passer ensuite à votre question financière, car les deux sont liées.

En 1968, un groupe de travail a entrepris l'étude générale sans doute la plus importante sur l'état du sport amateur et de la condition physique dans notre pays. Il s'en est suivi un certain nombre de conclusions de portée générale. L'une des plus importantes voulait que nous manquions de moyens, au niveau national, pour gérer et diriger de façon professionnelle le sport amateur et la condition physique. Le groupe de travail a donc formulé certaines recommandations qui ont abouti à la création des prétendus organismes indépendants, comme le Centre national de sport et de loisir, PARTICIPaction, Hockey Canada, etc. Le gouvernement fédéral a joué un rôle clé—il a en fait été l'instigateur, si vous voulez—dans la création de ces organismes par l'entremise du groupe de travail.

On peut dire honnêtement que ces organismes ont fait une énorme contribution pour rendre ce secteur plus professionnel, ce qui a fortement contribué à la promotion de la condition physique et du sport amateur. On peut citer par exemple le programme PARTICIPaction, qui a fortement contribué à sensibiliser les Canadiens à la condition physique, que tous les Canadiens connaissent et qui a été reconnu à l'échelle internationale.

En ce qui concerne nos rapports avec ces organismes, nous concluons d'abord avec chacun d'entre eux un protocole d'entente ou des accords qui décrivent les

[Text]

broad intentions as to their mandate as we relate to it, the broad intentions of the use of the moneys we provide for them. These memoranda of agreement are updated on an annual basis.

Secondly, we have attached to each of the financial contributions that are provided these agencies—and they are contributions, not grants—quite an extensive project cost statement that outlines the general financial allocation of the moneys as well as the expected use of the moneys in objective terms or project terms.

Thirdly, the nature of the way we do business is to form quite an extensive and deep relationship with each of these agencies with our consultants. So we have consultants that know these agencies extensively: the nature of how they work, their financing, the way their operations are undertaken, their efficiency, etc. So there is an ongoing relationship of feedback as to progress that keeps filtering back up to senior management to understand the progress of these agencies.

Fourthly, on a regular basis, because with these arm's-length agencies we have sitting board members on each of their boards, senior management—in some cases it might be myself and in other cases it might be the director of Fitness Canada—sits at those board meetings reviewing progress of the agency, reviewing financial books, reviewing the accountability against targets both in a general way and specifically in relationship to the federal government's contribution.

Fifthly, on a reasonably regular basis—I would say, with these agencies, probably quarterly or semi-annually—there is some kind of a sit-down review of progress. We look at the general approach of the year, how things are progressing against targets, generally what the financial situation is, and whether we are on target in a general way for year-end financially and programatically.

Finally, at the end of the year there is a roll-up of the summary of the year that is done in conjunction with the consultant, on a separate occasion in conjunction with the board of directors and our representative on that board at the board meeting, to assess progress, to assess year-end, to ensure that the total audited statements are in line. Those summary discussions result in a tabling of a report to Fitness Canada in the form of audited statements, in the form of accounting of those project cost summaries and those finances, and usually deserve quite an extensive discussion at that time before we enter into final negotiations on the finances for the following year.

[Translation]

objectifs généraux de leur mandat par rapport à nous, et leurs intentions générales quant à l'utilisation des fonds que nous leur versons. Les protocoles d'entente sont mis à jour chaque année.

Deuxièmement, nous avons fixé une condition à ces contributions financières que nous faisons à ces organismes—et il s'agit bien de contributions, et non de subventions—en leur demandant de nous présenter un état financier détaillé du projet qui décrive l'affectation générale des fonds, ainsi que l'utilisation prévue des fonds en fonction de leurs objectifs ou de leurs projets.

Troisièmement, notre rôle consiste également à établir des rapports étroits et nombreux avec chacun des organismes par l'entremise de nos conseillers. Nous avons donc des experts-conseils qui connaissent à fond ces organismes, c'est-à-dire la nature de leur travail, leurs moyens de financement, leurs méthodes de fonctionnement, leur efficacité, et ainsi de suite. De cette façon, la haute direction est toujours tenue au courant des progrès réalisés, ce qui lui permet de suivre le travail de ces organismes.

Quatrièmement, de façon périodique, puisque nous avons des membres qui siègent à tous les conseils d'administration de ces organismes indépendants, la haute direction—ce peut être moi-même dans certains cas, ou le directeur de Condition physique Canada dans d'autres—siège à ces réunions du conseil d'administration pour passer en revue les progrès de l'organisme, examiner les livres financiers, ainsi que la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, tant de façon générale que précisément par rapport à la contribution du gouvernement fédéral.

Cinquièmement, à intervalles assez réguliers—je dirais environ tous les trimestres ou deux fois par an pour ces organismes—nous nous réunissons pour évaluer les progrès réalisés. Nous examinons la stratégie générale de l'année, les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, la situation financière en général et dans quelle mesure nous sommes dans les temps, de façon générale, pour les résultats de fin d'année, tant sur le plan financier que sur celui des programmes.

Enfin, à la fin de l'année, nous passons en revue tous les événements de l'année de concert avec le conseiller, en une autre occasion de concert avec le conseil d'administration et notre représentant qui y siège, en vue d'évaluer les progrès, les résultats de fin d'année et de s'assurer que tous les états financiers vérifiés sont conformes. À la suite de ces discussions sommaires, un rapport est déposé auprès de Condition physique Canada sous forme d'états financiers vérifiés, de compte rendu comptable de ces sommaires de coûts de projets et de ces prévisions financières, et cela fait en général l'objet d'une discussion approfondie avant qu'on entame les négociations finales relatives aux contributions financières de l'année suivante.

[Texte]

[Traduction]

• 0955

So those are a few highlights of the milestones that we undertake with those arm's-length agencies.

Mr. Grondin: In paragraph 12.123 it is written that there has been no departmental evaluation of the Fitness Canada operation for over 10 years. You said that the directorate needs to review the efficiency of its delivery system. Do you have any idea of the time you expect to complete your evaluation of the Fitness Canada program?

Mr. Makosky: There are two relevant comments here. First of all, the Auditor General's report says there has been no departmental evaluation in the last 10 years, and that is true. Although there has been a branch audit and an audit of Fitness Canada on the operational side of the financial controls in 1984, it is true that the department has not undertaken a program evaluation. But that is not to say that there has not been extensive program evaluation done within Fitness Canada.

It would be irresponsible of any section of the government engaging in the use of public dollars and broad public programming in the public interest not to be engaging in its own self-examination. In fact the very cycle of our planning and strategic outlook includes within it an evaluation component. It may not have surfaced through a program evaluation of the Auditor General yet, but I think the Auditor General will find that we engage in fairly extensive evaluation within Fitness Canada. This is not to say that we are not open to suggested improvements; we will welcome that kind of advice when it comes along.

Let me comment on what we do do and what we envisage needs to be done more. In terms of what we do do now, we start with an assumption that, having examined the overwhelming evidence available in the public system and medical circles about the causal connection between fitness and improved health, we need not re-evaluate whether or not we should be in the business of fitness enhancement. The overwhelming evidence in the literature far outweighs our capacity to do that evaluation. There are constant conferences and literature every year that reaffirm that. So we assume that we should be in this business. The real question is how we should be in it and the relevancy of the program structure.

By and large we look at our relations along two broad directions. In one we identify within the Canadian population those target groups to receive specialized focus. These are currently youth, particularly at the adolescent age, in which we have the biggest problem in Canada with fitness levels, seniors, disabled people, and employees.

Voilà donc quelques points saillants des initiatives que nous prenons régulièrement avec ces organismes indépendants.

M. Grondin: Au paragraphe 12.123, on peut lire qu'il n'y a pas eu d'évaluation ministérielle des opérations de Condition physique Canada depuis plus de 10 ans. Vous dites que la direction doit analyser l'efficacité de son propre système d'exécution. Avez-vous une idée du temps qu'il vous faudra pour terminer votre évaluation du programme de Condition physique Canada?

M. Makosky: Il y a deux remarques pertinentes à faire. Premièrement, dans son rapport, le vérificateur général dit qu'il n'y a pas eu d'évaluation ministérielle depuis 10 ans, et c'est vrai. Même s'il y a eu une vérification de certaines directions et des opérations de Condition physique Canada à l'égard des contrôles financiers en 1984, il est vrai que le ministère n'a pas évalué son programme. Cela ne veut pas dire toutefois qu'il n'y a pas eu d'évaluation de programmes importante au sein de Condition physique Canada.

Il serait irréflecté de la part d'un secteur du gouvernement qui dépense des deniers publics et offre de vastes programmes dans l'intérêt public de ne pas procéder à l'évaluation de ses propres programmes. En fait, un élément d'évaluation est prévu dans notre cycle de planification et d'aperçu stratégique. Cet élément n'a peut-être pas encore été mis à jour par l'évaluation de programmes du vérificateur général, mais ce dernier constatera sans doute que nous faisons des évaluations assez approfondies à Condition physique Canada. Cela ne veut pas dire que nous ne prêterons pas une oreille attentive à toute proposition d'amélioration. Nous accueillerons favorablement ce genre de conseils, le cas échéant.

J'aimerais parler des mesures que nous prenons et des domaines où des améliorations s'imposent. En ce qui concerne nos activités actuelles, nous partons du principe que, après avoir examiné les témoignages innombrables, tant dans le système public que dans le milieu médical, au sujet du rapport causal entre la condition physique et la santé, il est inutile de réévaluer notre rôle en matière de promotion de la condition physique. Les preuves innombrables dans la documentation actuelle dépassent de loin notre capacité de faire cette évaluation. Tous les ans, de nombreuses conférences et publications confirment ce fait. Nous supposons donc que notre rôle est pleinement justifié. Ce qu'il faut savoir, c'est en quoi il doit consister et quelle est l'organisation de programmes qui convient le mieux.

Dans l'ensemble, nous examinons nos rapports en fonction de deux orientations générales. D'une part, nous déterminons dans la population canadienne les groupes cibles sur lesquels nous devons concentrer nos efforts. À l'heure actuelle, il s'agit de jeunes, surtout des adolescents, qui ont le plus gros problème dans notre pays en matière de condition physique, ainsi que des personnes âgées, des handicapés et des employés.

[Text]

So we have an evaluation track that looks at these target groups. The reality of our relationship with these target groups is that we start with a causal model of how we want to undertake behavioural change with these target groups. As a result of that causal model we decide how and where to invest money in various agencies: PARTICIPaction, the YWCA, the Canadian Parks and Recreation Association.

That investment is against a broad strategy and a master plan. It has within it a number of targets and a number of assumptions about how change occurs in individuals. The best we can do to measure effectiveness is to look on a recurrent basis at the degree to which our investment in those agencies is in fact being translated into the kinds of programs with the kinds of standards that we believe fit the causal model of behavioural change we are trying to accomplish.

Determining whether or not that change results is an extremely complicated and expensive endeavour to undertake, and we do not have the resources to measure all of that. We do measure behavioural change once every several years through the Canada Fitness Survey. It is a very expensive survey but it is done about every five years. Across those populations we are generally able to show incremental movement in activity levels, behaviour, attitudes, and, to the degree that we can measure it in the home, fitness levels.

• 1000

Our whole effectiveness evaluation is based upon the assumption that the business we are in is going to have an impact, and if we can just design and get the right programs out there and then track participant levels—which is what we do track on an evaluative basis, number of Canadians in those target groups through those programs—and if we know the program has a level of standard that we believe will achieve the change, then we believe the effectiveness measure will in the long term result in more Canadians being more fit. So we have that relationship with target groups.

The second major way in which we look at our business is in the investment of infrastructure. At the national level we do not deliver, by and large, programs directly to Canadians. We develop infrastructure. We develop national agencies. We invest in national and provincial agencies and to some extent community groups and their ability to deliver programs directly to Canadians.

To some degree we do some direct programming, such as Fit Week, which involved last year some six million

[Translation]

Nous appliquons donc un programme d'évaluation au sujet de ces groupes cibles. Dans le cadre de nos rapports avec ces derniers, nous commençons par établir un modèle causal de la façon dont nous voulons favoriser un changement de comportement de la part de ces groupes. Cela fait, nous choisissons les secteurs où nous voulons investir dans divers organismes, notamment PARTICIPaction, le YWCA, l'Association canadienne des parcs et des loisirs.

Cet investissement est évalué par rapport à une stratégie globale et un plan directeur. Il s'accompagne de certains objectifs et hypothèses concernant la façon dont le changement se produit chez les particuliers. Le mieux que nous puissions faire pour évaluer l'efficacité, c'est d'examiner régulièrement dans quelle mesure notre investissement auprès de ces organismes se traduit réellement par la mise en oeuvre de programmes répondant aux normes qui, selon nous, correspondent au modèle causal de changement de comportement que nous cherchons à réaliser.

L'évaluation permettant de déterminer si ce changement se produit ou non est extrêmement complexe et très onéreuse, et nous n'avons pas les ressources voulues pour évaluer tous les aspects. Nous mesurons le changement de comportement une fois tous les cinq ans, grâce à l'enquête sur la condition physique des Canadiens, qui coûte très cher. Nous sommes généralement à même de démontrer les progrès réalisés au sein de ces groupes en ce qui a trait aux niveaux d'activité, aux comportements, aux attitudes et, dans la mesure où nous pouvons les évaluer à la maison, aux niveaux de condition physique.

Notre système d'évaluation de l'efficacité repose sur l'hypothèse que les activités que nous menons auront une incidence, et si nous réussissons à concevoir et à offrir les programmes voulus, puis à suivre le niveau des participants—ce que nous évaluons à l'égard de certains Canadiens des groupes cibles qui participent à ces programmes—et si nous savons que les normes du programme permettront, à notre avis, de favoriser le changement, alors nous estimons que la mesure d'efficacité aura pour effet à long terme de donner une meilleure condition physique à un plus grand nombre de Canadiens. Voilà donc les rapports que nous entretenons avec les groupes cibles.

Deuxièmement, nous examinons nos initiatives par rapport à l'investissement dans l'infrastructure. Au niveau national, nous n'offrons pas directement de programmes aux Canadiens, dans l'ensemble. Nous créons une infrastructure. Nous établissons des organismes nationaux. Nous investissons dans les organismes nationaux et provinciaux, ainsi que dans les groupes communautaires, dans une certaine mesure, pour leur permettre d'offrir des programmes directement aux Canadiens.

Nous offrons aussi parfois des programmes directs, comme la Semaine de la condition physique, à laquelle

[Texte]

Canadians over a week of fitness activities. But by and large we are at the national level an investor in capacity. So we make some decisions about where we are going to invest, which agencies, what kind of capacity is needed, what the system readiness is, where it may need more education, more research, more promotion, more leadership development, and we invest in that capacity.

To evaluate the impact of that is obviously an even more complex endeavour. But our undertaking is to make choices about where the system needs investment and change, to invest in those agencies, and on annual basis to look at that organizational capacity and that system capacity by evaluating their improvements against a number of criteria, such as organizational ability to improve their communication, organizational ability to deliver more efficient programs at a community or regional level. So our test is measured on organizational and system effectiveness based upon whether or not we have moved them ahead against some criteria of organizational ability.

We engage in both of those assessments, both target group improvement and infrastructure improvement in general, according to the criteria I have just talked about. In addition, of course, we do have efficiency measures whereby we look from time to time at those organizations, those systems, and whether or not they are the best ones to invest in. We just completed last year a fairly extensive review of all the agencies—the delivery agencies we work with, which borders on about 50 national agencies—to assess which ones we think are doing the job, which ones need perhaps a change in our approach, and which ones perhaps should no longer receive funding from us, either because their mandate or their approach or their relevancy to the target groups focused on is no longer appropriate.

We have undertaken that review, and in fact it has resulted in us dropping our relationship with a number of those agencies because they are no longer appropriate or they are not efficient enough, or we have put them on signal that they are going to have to engage in some improvements.

Those are some of the kinds of measures we engage in on an evaluation basis in a response to the intention to engage in a departmental review of the program evaluation side, which, as I underscore again, does not mean we are not engaged in evaluation—we are, extensively, all the time. But in response to that, we will be engaging in the kind of evaluation I think the department and the AG would like to see, which means we are going to go back to square one and ask the literature and ask the experts domestically and internationally whether or not in fact fitness and its

[Traduction]

ont participé l'an dernier près de six millions de Canadiens. Dans l'ensemble, toutefois, nous investissons plutôt au niveau national dans les organismes et les installations. Nous prenons donc des décisions pour savoir dans quels secteurs investir, auprès de quels organismes, quels services et installations sont nécessaires, dans quelle mesure le système est au point, dans quels secteurs d'autres programmes d'éducation, recherches ou campagnes publicitaires s'imposent, et ce sont les secteurs sur lesquels nous concentrons nos investissements.

Il est de toute évidence beaucoup plus difficile d'évaluer l'incidence de ce genre d'activité. Toutefois, notre rôle consiste à choisir les secteurs où les investissements et les changements s'imposent, à investir dans les organismes en question et à examiner tous les ans la capacité des organismes et de tout le système en évaluant leurs améliorations par rapport à certains critères, comme l'aptitude organisationnelle à améliorer leurs communications, à offrir des programmes plus efficaces au niveau communautaire ou régional. Nous évaluons donc l'efficacité des organismes et du système en fonction des progrès qu'ils ont réalisés par rapport à certains critères en matière d'aptitudes organisationnelles.

Nous procédons à ces deux évaluations, en vue d'améliorer les groupes cibles et l'infrastructure en général, en fonction des critères dont je viens de parler. En outre, bien entendu, nous évaluons l'efficacité des programmes en examinant de temps à autre ces organismes, ces systèmes, pour savoir si, oui ou non, ils justifient notre investissement. Nous venons de terminer l'an dernier un examen assez approfondi de tous les organismes—les organismes d'exécution de programmes avec lesquels nous collaborons, et qui se chiffrent à près de 50 au niveau national—pour déterminer lesquels d'entre eux font bien leur travail, à notre avis, lesquels justifient un changement de stratégie de notre part, et lesquels ne devraient plus avoir droit au financement du gouvernement fédéral, soit à cause de leur mandat ou de leur orientation, soit parce que leurs programmes ne s'appliquent plus aux groupes cibles.

Après avoir effectué cet examen, nous avons dû rompre nos relations avec certains organismes qui ne sont plus compétents ou pas assez efficaces, et dans d'autres cas, nous les avons avertis qu'ils devront faire des progrès.

Voilà certaines mesures d'évaluation que nous prenons conformément à l'engagement relatif à l'évaluation ministérielle du programme, ce qui, je le rappelle, ne veut pas dire que nous ne faisons aucune évaluation, car nous en faisons continuellement et de façon approfondie. Pour répondre à cette observation, toutefois, nous ferons une évaluation qui répond peut-être davantage aux souhaits du ministère et du vérificateur général; autrement dit, nous allons repartir à la case zéro et consulter la documentation et demander aux experts, à l'échelle nationale et internationale, si le modèle causal choisi

[Text]

process has the right kind of causal model and is justifiable.

My own view is I frankly question the real need for and the usefulness of that kind of analysis, because of the assumptions we made about the overwhelmingly enormous evidence of the improvement and benefits this kind of process brings.

However, that having been said, moving to the next stage of the evaluation will probably in our minds be more useful to us, which is to say that now that we have justified that we should be in the business, what is the best way to undertake the business? We will lay against a grid of criteria our assessment of how we do the business now and where our best vehicles are. We are quite prepared to take advice and guidance.

After this first assessment of whether we should be in the business or not... I believe this will be undertaken over the next few months and we will have a fall report on that. Then we will move into the second phase starting in the fall, which is how we do the business.

The Vice-Chairman: Mr. Dye, would you like to comment on what we have just heard?

Mr. Dye: Yes, Mr. Chairman. I think the testimony of the ADM is very useful, because it does demonstrate that in their own way they are going through processes they believe to be consistent with good management in order to allocate resources.

The Vice-Chairman: What do you believe?

Mr. Dye: My concern is that it is not in accordance with Treasury Board regulations. I hear they are now going to go to a full-blown evaluation, which has not been done in 10 years, and I think it would be useful. I get the clear impression that they are aware of every one of the programs they are supporting, but my other impression is that it is also informal. I think there is a need for formality and rigour in these processes, and therefore I am pleased to learn that they are going to go ahead with a full evaluation. I think it is needed and I think it will be useful.

• 1005

The Vice-Chairman: I am interested in the relationship with documentation or lack of documentation. For instance, you have indicated that you do do these reviews, but I gather from what you are saying that you agree with the Auditor General that there is not any documentation to really substantiate that you are doing it. So I gather you are kicking this around in a session with a number of people. How long have you been in your job?

Mr. Makosky: I am new to the federal government. I have been here as ADM for about a year and a half, I think, about 18 months.

[Translation]

convient à la condition physique et à ses méthodes, et si cette dernière est justifiable.

À mon avis, j'estime que ce genre d'analyse est tout à fait superflue, étant donné les constatations que nous avons faites au sujet des preuves innombrables de l'amélioration et des avantages que procure ce genre de chose.

Toutefois, cela dit, il nous sera sans doute plus utile de passer à l'étape suivante de l'évaluation et de nous demander, puisque nous avons prouvé l'utilité de notre rôle, quelle est la meilleure façon de procéder pour mener à bien notre tâche. Nous évaluerons les initiatives que nous prenons et choisirons les meilleurs instruments qui nous permettent de remplir notre mandat par rapport à une grille de critères. Nous sommes tout à fait disposés à tenir compte des conseils que nous recevrons.

Après avoir déterminé si nous devons ou non participer à ce domaine d'activités... Je suppose que cette évaluation aura lieu au cours des quelques prochains mois et que nous recevrons à l'automne un rapport à ce sujet. Nous passerons alors à la deuxième étape de l'évaluation, soit le choix des moyens.

Le vice-président: Monsieur Dye, avez-vous une observation à faire au sujet de ce qui vient d'être dit?

M. Dye: Oui, monsieur le président. Le témoignage du sous-ministre adjoint est des plus utiles, car il prouve que, à sa façon, le ministère applique des méthodes qu'il juge conformes aux bons principes de gestion pour affecter les ressources.

Le vice-président: Qu'en pensez-vous?

M. Dye: Ce qui me préoccupe, c'est que cette façon de procéder n'est pas conforme aux règlements du Conseil du Trésor. On vient de nous dire que le ministère va faire une évaluation complète, ce qu'il n'a pas fait depuis 10 ans, et ce sera utile, à mon avis. J'ai nettement l'impression que les responsables sont parfaitement au courant des programmes qu'ils financent, mais aussi que tout se passe de façon officieuse. Il faut donner un caractère plus officiel et rigoureux à ce processus, et c'est pourquoi je suis heureux d'apprendre que la direction va faire une évaluation complète. C'est nécessaire et ce sera utile, à mon avis.

Le vice-président: Ce qui m'intéresse, c'est le rapport avec la documentation, ou plutôt l'absence de documentation. Par exemple, vous avez dit que vous faites ces examens, mais j'en déduis que vous convenez avec le vérificateur général que vous n'avez aucun document à fournir à l'appui des mesures que vous prenez. Je suppose donc que vous résolvez le problème au cours d'une séance à laquelle participent certaines personnes. Depuis combien de temps occupez-vous vos fonctions?

M. Makosky: Ma carrière au gouvernement fédéral est relativement récente. J'ai été nommé sous-ministre adjoint depuis environ un an et demi.

[Texte]

The Vice-Chairman: What about your predecessor?

Mr. Makosky: The previous ADM was ADM for somewhere around 10 years.

The Vice-Chairman: Have the other staff in the department been around for a long time, those immediately under you in Fitness and Amateur Sport?

Mr. Makosky: I would say there has been a fair bit of change in senior management over the last 10 or 15 years in Fitness Canada. The current director has been there—and the staff can correct me if I am wrong—for about three years. Some of his senior chiefs, who would manage a lot of this process of association management, have also been there for about three to four years. I would say in the last couple of years we have, if we may say, undertaken perhaps the most systematic review of our processes and perhaps the most systematic improvements to what we have been doing.

The Vice-Chairman: But if you are sitting around reviewing this on an oral basis without documentation, as people change and you have different people in there, there is a tendency to lose something. Obviously if the people who were doing this evaluation on an informal basis, without documentation, leave, there is nobody who knows what went on before.

Mr. Makosky: Yes, I think that is a fair comment. I would hasten to say that I do not think there is no or any documentation; it is just that the documentation may not be as extensive or in the form that the audit people found convenient to access.

The Vice-Chairman: And difficult to review as to whether or not it was done on an orderly and logical basis as opposed to very informally, just saying that it looks okay.

Mr. Makosky: Yes, I think that is fair, although there are certain check-points such as in the annual contributions review, where necessarily it would be impossible for an association to receive a contribution without having a number of pieces of documentation, because senior management, the director, myself, and the Minister have to sign off at a certain level.

The Vice-Chairman: Do you have that documentation?

Mr. Makosky: Yes. Again, it may be only on an annual basis. To the extent that it is done more often, it should be documented more often. It is not that there is no documentation.

The other comment—and I accept the criticism—is that we have in fact instituted a number of improvements in our forms and approach so that those reviews are documented. But the other factor, just to keep in mind the way we do business, is that we are engaged in quite an extensive, ongoing discussion with a large number of organizations—relatively speaking, against the grand scheme of things, I guess, with the job we are trying to do—with a fairly small contributions budget of a few million dollars.

[Traduction]

Le vice-président: Et votre prédécesseur?

M. Makosky: Le SMA précédent est resté en poste pendant une dizaine d'années.

Le vice-président: Les autres employés du ministère qui relèvent directement de vous, à Condition physique et Sport amateur, sont-ils là depuis longtemps?

M. Makosky: Je dois dire qu'il y a eu pas mal de roulement à la haute direction de Condition physique Canada au cours des 10 ou 15 dernières années. Le directeur actuel est en poste—et le personnel pourra me corriger si je me trompe—depuis environ trois ans. Certains de ses cadres supérieurs, qui sont chargés d'une bonne partie du processus de gestion par association, sont également en poste depuis trois ou quatre ans. Je dirais que depuis deux ans, nous avons, si l'on peut dire, entrepris l'examen le plus systématique de nos méthodes et apporté les améliorations sans doute les plus systématiques à nos programmes.

Le vice-président: Mais si vous vous réunissez pour en discuter sans documents à l'appui, puisque les responsables changent et que l'on n'a jamais affaire aux mêmes personnes, on risque de perdre le fil. De toute évidence, si les gens qui font l'évaluation à titre officieux et sans documentation quittent leur poste, personne ne sait ce qui s'est passé auparavant.

M. Makosky: En effet, votre remarque est juste. Je me hâte d'ajouter que l'on ne peut pas dire qu'il n'y a aucune documentation; toutefois, celle-ci n'est peut-être pas aussi importante ou présentée sous la forme qui convient aux vérificateurs.

Le vice-président: Et elle est difficile à examiner pour savoir si, oui ou non, on a procédé de façon méthodique et logique plutôt qu'à titre officieux, en se contentant de dire que tout a l'air normal.

M. Makosky: Oui, c'est exact, mais on effectue toutefois certains contrôles, notamment au cours de l'examen annuel des contributions, et à cette fin, une association ne pourrait pas recevoir de contribution sans fournir certains documents à l'appui, car la haute direction, le directeur, moi-même et le ministre devons donner notre accord à un certain niveau.

Le vice-président: Avez-vous cette documentation?

M. Makosky: Oui. Là encore, cet examen n'a lieu qu'une fois par an. S'il a lieu plus souvent, il faudra présenter plus souvent des documents à l'appui. On ne peut donc pas dire qu'il n'y a aucune documentation.

L'autre remarque que je veux faire—et j'accepte la critique—c'est que nous avons apporté certaines améliorations dans nos formulaires et notre démarche pour que ces examens s'accompagnent des documents appropriés. Toutefois, pour vous rappeler comment nous procédons, il ne faut pas oublier que nous poursuivons des discussions approfondies avec un grand nombre d'organismes—par rapport à la tâche que nous nous efforçons d'assumer—grâce à un budget de contributions relativement restreint de quelques millions de dollars.

[Text]

Every one of those dollars is significant, of course, but if you look at the number of activities and projects that we help and support, for Fit Week last year we co-ordinated 13,000 events across Canada with 7 million Canadians. We had a tour of youth leaders that engaged 4 million youth in this country in a discussion on the nature of fitness. We had a million Canadian youngsters last year go for the Canada fitness award. All those programs are co-ordinated out of the federal government in addition to all those other agencies we fund. We have to engage, with all those projects and all the agencies, in a discussion about their objectives and what they are trying to do. We have to match their objectives to the criteria we have. At times a lot of that may involve hours of discussion. How much of that you can track and set down becomes a case of trade-offs, and we do all of that with 25 people.

[Translation]

Chaque dollar est important, bien entendu, mais si l'on examine le nombre d'activités et de projets que nous soutenons, nous avons par exemple coordonné 13,000 événements dans tout le pays, l'an dernier, pour la Semaine de la condition physique, à laquelle ont participé 7 millions de Canadiens. Nous avons organisé une tournée de représentants des jeunes au cours de laquelle 4 millions de jeunes Canadiens ont participé à une discussion sur la nature de la condition physique. Un million de jeunes Canadiens ont participé l'an dernier aux activités en vue d'obtenir le prix du Canada à la condition physique. Tous ces programmes sont coordonnés par le gouvernement fédéral, de concert avec tous les autres organismes que nous finançons. Nous devons participer, au sujet de tous les projets et avec tous les organismes, à une discussion sur les objectifs qu'ils poursuivent. Nous devons évaluer ces derniers par rapport à nos critères. Cela peut parfois demander des heures de discussion. Quant à savoir le nombre de documents que l'on peut retracer, cela devient une question de compromis, et 25 personnes participent à ces discussions.

• 1010

The Vice-Chairman: Now let me focus on one group, if I may, and that is the premier Olympic athletes we have now. The Minister called a press conference, as I recall, during the Olympic Games and was highly critical of the performance of some of these premier athletes. How was the evaluation done in that case? Did the Minister just go out with you and watch a few of the games and decide what things were not working, or was there some sort of ongoing evaluation of that program, which resulted in those comments? If there was that ongoing evaluation, why would the comments have come during the Olympic Games as opposed to long before the Olympic Games, if you saw that something was going wrong?

Mr. Makosky: You are of course speaking on the sports side, which is the other half of my responsibility, Sport Canada. I would like to just correct what was said in Calgary, because I was with the Minister at the time. There was only one point. First of all, the overwhelming majority of comments by the Minister before, during, and after the games was to praise the Canadian athletes in their performance and in fact the efficiency of the sport movement in delivering that kind of performance. At one point at one press conference one of the media people asked him whether he thought Canadian athletes were better off today, had it easier, were taking it easier or were not serious enough compared with his time, and he made two comments. He said, first of all:

Officially, I do not think these Canadian athletes at these games have any less heart, have any less

Le vice-président: Je voudrais maintenant traiter d'un groupe en particulier, si vous le permettez, à savoir celui des principaux athlètes olympiques du Canada. Si je m'en souviens bien, pendant les Jeux olympiques, le ministre a convoqué une conférence de presse où il a ouvertement critiqué la performance de certains de nos principaux athlètes. Comment s'est faite l'évaluation dans ce cas? Le ministre est-il simplement allé suivre avec vous quelques jeux avant de décider ce qui ne marchait pas, ou a-t-on fait une évaluation permanente de ce programme, ce qui l'a poussé à faire cette remarque? S'il y a eu une évaluation permanente, pourquoi a-t-il fait ces observations pendant les Jeux olympiques plutôt qu'avant ces derniers, si vous avez constaté que quelque chose clochait?

M. Makosky: Vous parlez bien entendu des sports, soit de Sports Canada, qui constitue l'autre moitié de mon secteur de compétence. J'aimerais corriger ce que vous venez de dire au sujet des remarques faites à Calgary, car j'étais avec le ministre à l'époque. Il y a eu une seule remarque. Tout d'abord, la grande majorité des observations faites par le ministre avant, pendant et après les jeux visaient à faire l'éloge de la performance des athlètes canadiens et de l'efficacité du mouvement sportif pour en arriver à ce genre de résultats. À un moment donné au cours d'une conférence de presse, un journaliste lui a demandé si, à son avis, les athlètes canadiens étaient dans une meilleure situation à l'heure actuelle, s'ils avaient la vie plus facile, s'ils prenaient les choses à la légère ou étaient moins sérieux qu'à son époque, ce à quoi il a répondu par deux remarques. Voici ce qu'il a d'abord déclaré:

Officiellement, je ne pense pas que les athlètes canadiens qui participent aux jeux soient moins

[Texte]

capability, and have any less skill and endeavour than I did in my time, and I applaud them greatly.

He then went on to say: "Personally, from my own point of view I think that some athletes in this country perhaps have an easier ride than in my day". I think he used the term "are a little more spoon fed". There is no question that there is more money in the system for national carded athletes. There is also no question their expenses are enormously higher. It is a debate about whether or not it is now worse or better than previously.

The Vice-Chairman: The question is whether you get value for your money, and that is what we are talking about here. How do you arrive at whether or not you are getting value for your money in something like those Olympic sports?

Mr. Makosky: We undertake, and have for the last quadrennial, what is called a quadrennial plan. There is a master plan for four years outlined with the national sport body, let us say it is speed skating, with target objectives on a year-by-year basis, target objectives as to where the team and athletes will place at world cups, world championships and Olympics. Funding is outlined according to those targets. The sport is assessed against what is called a sport-recognition system, which is a series of four categories of sport performance, internationally and domestically. Their funding is tied to those targets. Effectiveness and target measures are placed against each of the athletes by a national plan put together by the national coach. The national coach—

The Vice-Chairman: Are they living up to those targets?

Mr. Makosky: At the Olympics in Calgary, personal bests were achieved which equalled or bettered their previous personal best by 80% of Canadian athletes. The target objectives we set as a country and as a sport system in Calgary were exceeded. We had planned to have—

The Vice-Chairman: If that is the case, why was there any criticism of the—

Mr. Makosky: The Minister was not criticizing performance. That is my point. He was answering the question whether or not athletes were better supported compared with his time. The comment was, and I quote, "spoon-fed". But there was not a comment on whether or not they were performing. He had never—and would not, I do not think, based upon this profile of athletes—commented that the national team athletes had not performed.

The Vice-Chairman: You are therefore saying we are getting our money's worth out of that program. Is that what you are saying?

Mr. Makosky: You bet.

The Vice-Chairman: There are also measurements to judge whether we are getting our money's worth.

[Traduction]

motivés, moins capables et moins compétents que moi à mon époque, et je les félicite chaleureusement.

Puis il a ajouté: «Pour ma part, j'estime que certains athlètes canadiens ont peut-être la vie plus facile qu'à mon époque.» Je crois qu'il a utilisé l'expression: «On leur mâche plus le travail». Il ne fait aucun doute que l'on met aujourd'hui plus de fonds à la disposition des athlètes de calibre national. Il est certain également que leurs dépenses sont considérablement plus élevées. La discussion porte sur la question de savoir si leur situation est pire ou meilleure qu'avant.

Le vice-président: Il s'agit de savoir si vous rentrez dans vos frais, et c'est l'objet de notre discussion. Comment faites-vous pour déterminer si votre investissement dans ces sports olympiques, entre autres, est rentable?

M. Makosky: Depuis quatre ans, nous avons mis au point un plan quadriennal. Il s'agit d'un plan directeur portant sur une période de quatre ans, élaboré avec l'organisme de sport national, par exemple, le patinage de vitesse; nous établissons des objectifs par année, en ce qui concerne notamment le rang auquel se placeront l'équipe et les athlètes lors des coupes mondiales, des championnats mondiaux et des Jeux olympiques. Le financement est calculé d'après ces objectifs. On évalue le sport en question par rapport à une sorte de système de reconnaissance, qui consiste en une série de catégories de résultats sportifs, à l'échelle internationale et nationale. Le financement est lié à ces objectifs. On évalue l'efficacité du programme et la réalisation des objectifs pour chacun des athlètes par rapport à un plan national préparé par l'entraîneur de l'équipe nationale. Ce dernier...

Le vice-président: Atteignent-ils leurs objectifs?

M. Makosky: Aux Jeux olympiques de Calgary, 80 p. 100 des athlètes canadiens ont égalé ou amélioré leur record personnel. Les objectifs que nous nous sommes fixés en tant que pays et organisation sportive à Calgary ont été dépassés. Nous avions prévu d'avoir...

Le vice-président: Dans ce cas, pourquoi a-t-on critiqué le...

M. Makosky: Le ministre n'a pas critiqué la performance des athlètes. J'insiste sur ce point. Il a répondu à la question au sujet de l'aide que reçoivent les athlètes aujourd'hui par rapport à ceux de son époque. Le ministre a dit, et je le cite, «qu'on leur mâchait le travail». Toutefois, il n'a pas critiqué leur performance. Il n'a jamais—et il ne le fera jamais, je pense, étant donné le niveau de nos athlètes—déclaré que les athlètes de l'équipe nationale n'avaient pas obtenu de bons résultats.

Le vice-président: Vous nous dites donc que vous rentabilisez votre investissement dans ce programme. Est-ce bien ce que vous êtes en train de dire?

M. Makosky: Et comment!

Le vice-président: Il existe également des systèmes qui permettent d'évaluer si nous rentrons dans nos frais.

[Text]

Mr. Makosky: Quite extensive ones. Right now we probably have one of the most sophisticated planning and measurement systems for team and athlete performance in the western world.

The Vice-Chairman: Are they written down and documented?

Mr. Makosky: Yes.

The Vice-Chairman: Mr. Dye, did you see that sort of thing when you audited, sir?

Mr. Dye: I am going to ask Bonnie Miller to answer that, but I know that in all these groups they do associate with, there is supposedly a dependence on last year's financial statements being available in order to make your claim for the following year; and in 20% of the cases, we could not find those in the files.

• 1015

The Vice-Chairman: What about the Olympic athletes, for instance?

Ms Bonnie Miller (Principal, Audit Operation Branch, Office of the Auditor General of Canada): As Mr. Makosky pointed out, our audit was restricted to Fitness Canada. I think the funding for the Olympics and the sports came through the sports side of it.

The Vice-Chairman: Tell me about the 20% we are missing. What sort of things were missing?

Ms Miller: I refer you to paragraph 12.119. I think one of the criteria of the contribution agreements Fitness Canada makes is the requirement that the organization submit a financial report.

The Vice-Chairman: Mr. Dye said 20% of them were missing. Which organizations were in that 20% that were missing?

Ms Miller: We could provide you with a list. I think it is not—

The Vice-Chairman: Not significant?

Ms Miller: It is not significant in total. It was not one major organization that had not submitted its report. I think it was just a cross-section.

The Vice-Chairman: What you are saying is there is nothing really wrong with what they are doing. It is not significant. Their errors are not significant?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think what we are saying is that in 20% of the cases, they did not follow their own rules about having documentation in order to consider next year's grants.

The Vice-Chairman: But those 20% were not significant according to what I hear.

[Translation]

M. Makosky: Ils sont nombreux. À l'heure actuelle, nous disposons sans doute de l'un des systèmes de mesure et de planification les plus perfectionnés du monde occidental pour évaluer la performance des athlètes et des équipes.

Le vice-président: Ces évaluations sont-elles faites par écrit et accompagnées de documents?

M. Makosky: Oui.

Le vice-président: Monsieur Dye, avez-vous fait cette constatation lors de votre vérification?

M. Dye: Je vais demander à Bonnie Miller de répondre à cette question, mais je sais que dans tous les groupes dont s'occupe ce ministère, il faut soi-disant présenter les états financiers de l'année précédente en même temps que la demande de fonds pour l'année suivante; dans 20 p. 100 des cas, nous n'avons pas trouvé ces états financiers dans les dossiers.

Le vice-président: Et pour les athlètes olympiques, par exemple?

Mme Bonnie Miller (directrice principale, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Comme l'a signalé M. Makosky, notre vérification s'est limitée à Condition physique Canada. La question du financement des Jeux olympiques et des sports relève de Sports Canada.

Le vice-président: Parlez-moi des 20 p. 100 d'états financiers qui manquent. Quel genre de dossiers manquait-il?

Mme Miller: Je vous demande de vous reporter au paragraphe 12.119. En vertu des critères s'appliquant aux contributions faites par Condition physique Canada, l'organisme doit présenter un rapport financier.

Le vice-président: M. Dye a dit que 20 p. 100 d'entre eux manquaient. De quels organismes s'agissait-il?

Mme Miller: Nous pourrions vous fournir une liste. Je pense qu'elle n'est pas. . .

Le vice-président: Pas importante?

Mme Miller: Elle n'est pas importante dans l'ensemble. Pas un seul des principaux organismes n'a pas présenté son rapport. Il n'y en avait qu'un petit nombre dans les différents secteurs.

Le vice-président: Autrement dit, ces organismes ne font rien de mal, en réalité. Vous nous dites que leurs erreurs sont sans importance?

M. Dye: Monsieur le président, ce que nous disons, c'est que dans 20 p. 100 des cas, les organismes n'ont pas respecté leurs propres règles concernant la documentation à fournir pour que leur demande de contributions de l'année suivante soit examinée.

Le vice-président: Toutefois, ces 20 p. 100 d'organismes ne sont pas importants, à ce qu'on nous dit.

[Texte]

Mr. Dye: I think what Bonnie is saying to you is there is not one that stood out that was significant, which you might be concerned about, a major organization out of financial control. She is saying the documentation is not there in 20% of the cases.

The Vice-Chairman: But there is nothing really significant in this fact?

Mr. Dye: I happen to view the absence of financial statements as significant. If they are to be required, why are they not there?

The Vice-Chairman: We better get this straight, Mr. Dye, as to whether it is significant or not that 20% of the documentation was missing. Is it or is it not significant? Is it or is not a problem?

Mr. Dye: I believe it is a problem. That is why I brought it to your attention.

Mr. Hovdebo: I wonder if we are all better off than 70-year-old Swedes.

The Vice-Chairman: You can tell us about the Swedes. I do not know about the 70-year-olds.

Mr. Hovdebo: I just want to ask a couple of questions, mainly of the Auditor General, about the recommendations he made and what has happened since. There are really two paragraphs, 12.121 and 12.130. In the case of measurement against planned objectives, the final statement there is:

... now contains a clear identification of planned expenditures relative to priority target groups. Related changes as reports back to expenditures will be introduced in 1988-89.

Is the Auditor General satisfied with the progress made in this particular area?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I am not able to give you a reading on our satisfaction, but here on paper, it looks good to us. We will be following up, and we will be able to let you know in a couple of years. This has happened since we did our audit, and I just have not been back to verify this information.

Mr. Hovdebo: These are all on financial controls. The fourth one down there, "enforcing requirements regarding the reporting of financial information by recipient organizations"... The improved procedures in relation to cash flow and so on and management procedures are supposedly in place. Again, is the Auditor General satisfied with this response?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think we are, but I would like to be able to verify with a follow-up. Perhaps Bonnie Miller can give us a little more perspective on it.

Ms Miller: Yes. I think we are generally satisfied with the responses, and I know at the time of our audit they

[Traduction]

M. Dye: Ce que Bonnie essaie de vous dire, c'est qu'il n'y avait dans ce nombre aucun organisme important dont la situation financière puisse vous inquiéter. Elle nous dit que la documentation était absente dans 20 p. 100 des cas.

Le vice-président: Mais cela n'est pas vraiment important?

M. Dye: Pour ma part, l'absence des états financiers est importante. Puisque c'est une exigence que doivent respecter les organismes, pourquoi ne le font-ils pas?

Le vice-président: Il convient de rétablir les choses, monsieur Dye, pour savoir si, oui ou non, le fait que la documentation manque dans 20 p. 100 des cas est important. Est-ce un élément important ou non? Est-ce un problème ou non?

M. Dye: C'est un problème, d'après moi. C'est pourquoi je vous l'ai signalé.

M. Hovdebo: Je me demande si notre situation est meilleure que celle des Suédois de 70 ans.

Le vice-président: Vous pouvez nous parler des Suédois. Je ne suis pas au courant de ceux qui ont 70 ans.

M. Hovdebo: Je veux simplement poser deux questions au vérificateur général au sujet des recommandations qu'il a formulées et de ce qui s'est passé depuis. Il s'agit des paragraphes 12.121 et 12.130. En ce qui concerne l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs prévus, voici ce qu'on peut lire:

... renferme désormais une liste précise des dépenses prévues se rapportant aux groupes cibles prioritaires. Les modifications connexes, comme les rapports sur les dépenses, entreront en vigueur en 1988-1989.

Le vérificateur général est-il satisfait des progrès réalisés dans ce domaine?

M. Dye: Monsieur le président, je ne peux pas vous dire dans quelle mesure nous sommes satisfaits, mais sur le papier, cela nous paraît satisfaisant. Nous suivrons la situation et serons en mesure de vous dire ce que nous en pensons d'ici deux ans. Ces mesures ont été prises depuis que nous avons fait notre vérification, et je n'y suis pas retourné pour vérifier l'exactitude de ce renseignement.

M. Hovdebo: Toutes ces observations portent sur les contrôles financiers. La quatrième recommandation est la suivante: «en faisant respecter les exigences relatives à la présentation de renseignements financiers par les organismes bénéficiaires». ... Le ministère est censé avoir mis en place de meilleures procédures en ce qui a trait aux mouvements de trésorerie, aux méthodes de gestion, et ainsi de suite. Là encore, le vérificateur général est-il satisfait de cette réponse?

M. Dye: Monsieur le président, je pense que oui, mais j'aimerais pouvoir vérifier grâce à des mesures de suivi. Bonnie Miller pourra peut-être nous en dire plus sur ce point.

Mme Miller: Oui. Nous sommes en général satisfaits des commentaires du ministère, et je sais qu'à l'époque de

[Text]

had already taken action or were in the process of taking action in this area.

Mr. Hovdebo: The last one on that page, which is acting on the recommendations of the internal audit, is that all right? Is it going on now?

Ms Miller: It has been started as well.

Mr. Hovdebo: In the next paragraph, 12.130, one of the suggestions is that the resources were short. The response of the agency in the report is that improvements will be undertaken as resources permit. Have those resources been provided, and is the Auditor General satisfied with the progress there?

• 1020

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think the department will have to give us an indication of whether or not the resources have been provided, and again it is a situation of follow-up. I am unable to give you a good response yet. It is too early for me to tell.

Mr. Hovdebo: Have you increased the resources in that particular area?

Dr. Law: There have been small additions to the resources in Fitness and Amateur Sport. I do not have the numbers with me. I do not know if Lyle wants to comment on that.

Mr. Makosky: Well, I think probably the general statement is that, as the Auditor General's staff have indicated, we have taken action in all these areas. In most all of them I think we are well on the way to completing a satisfactory response. In some of them we will probably have difficulty in going perhaps as far as the system would like because there is some limitation of resources. To make a realistic comment, there will always be some trade-off on whether you commit resources to assessing the financial results versus assessing the effectiveness of the program. We have to walk the line of trying to address both of those.

I think it is fair to say that I believe our responses to all of these areas will be shown to be adequate with the resources we have. If we had more resources we could probably do an even better job, but I think we probably will be able to respond satisfactorily. For example, on the previous page the department's internal auditors made 26 recommendations in the internal audit. As of this moment I believe 24 of the 26 have been signed off. The two remaining are actually related to the reviews of two outside agencies that are themselves undergoing a major review by the government regarding their future and mandate. One is a project, the other is an agency. Until those reviews are completed we cannot sign off on the financial relationship issue with them. The other 24 of the 26 I believe have all been satisfactorily answered.

Mr. Hovdebo: I want to go to another area, Mr. Chairman—Indian and Northern Health Services, rather a

[Translation]

notre vérification, il avait déjà pris des mesures ou était sur le point d'en prendre dans ce secteur.

M. Hovdebo: Enfin, dans ce paragraphe, le vérificateur général demande au ministère de donner suite aux recommandations des vérificateurs internes du ministère. A-t-on fait quelque chose à cette fin?

Mme Miller: On a déjà pris des mesures également.

M. Hovdebo: Dans son commentaire qui fait suite au paragraphe 12.130, le ministère signale que ses ressources sont insuffisantes. La réponse est que des améliorations seront apportées dans la mesure où les ressources le permettront. Les ressources ont-elles été fournies et le vérificateur général est-il satisfait des progrès accomplis?

M. Dye: Monsieur le président, le ministre devra nous indiquer s'il a reçu ou non les ressources nécessaires. Encore une fois, c'est une situation qui exige d'être suivie. Je ne suis pas encore en mesure de vous répondre de façon satisfaisante. Il est trop tôt.

M. Hovdebo: Avez-vous augmenté les ressources à ce niveau?

Mme Law: Il y a une légère augmentation des ressources à Condition physique et Sport amateur. Je ne sais pas si Lyle a plus de détails.

M. Makosky: Comme le personnel du vérificateur général a pu le constater, nous sommes intervenus à tous ces niveaux. Nous finissons de répondre de façon satisfaisante à presque tous les points. Pour certains, nous ne pourrions peut-être pas aller aussi loin que le système le souhaiterait parce que nous n'avons pas suffisamment de ressources. De façon réaliste, il y aura toujours un choix à faire entre affecter des ressources pour évaluer les résultats financiers et en affecter pour évaluer l'efficacité des programmes. Nous devons essayer de maintenir un équilibre entre les deux.

Je pense que de façon générale notre réponse à tous ces points doit être considérée comme adéquate compte tenu des ressources dont nous disposons. Si nous avions plus de ressources, nous pourrions probablement faire un meilleur travail, mais je pense que nous avons déjà répondu de façon satisfaisante. Par exemple, à la page précédente, les vérificateurs internes du ministère ont fait 26 recommandations et il y en a déjà 24 sur 26 qui ont eu une suite. Les deux autres ont trait à deux organismes de l'extérieur dont l'avenir et le mandat font actuellement l'objet d'un examen en profondeur par le gouvernement. Plus précisément, il s'agit d'un projet et d'un organisme. D'ici la fin de cette étude, nous ne pouvons pas donner suite aux deux dernières recommandations portant sur les résultats financiers. Les 24 autres, cependant, ont reçu une réponse satisfaisante.

M. Hovdebo: Je passe à un autre sujet, monsieur le président, les Services de santé des Indiens et des

[Texte]

large area with a considerable amount of dissatisfaction on the part of the Auditor General and his office.

I want to ask a couple of general questions first of the department. To what general area can you attribute the fact that you do not have particularly good control? Is it the process, the facilities, the program, personnel available? Why is the Indian and Northern Health Services not particularly under control?

Dr. Law: I guess I would not necessarily agree with your starting point that it is not under control. I think that is an overstatement of the problem. Nevertheless, I think it is true to say that the branch is very large, complicated, and decentralized. It operates numerous facilities across the country, I think some 500 facilities. It is a branch that clearly is difficult to manage as tightly as a branch that would be more centralized, and in some instances we are dealing through third parties or second parties. I am thinking of areas such as the NADAP program. All those add to the complexity of management of the Medical Services Branch.

I think the branch has recognized that as a result of all of that complexity and decentralization it needs to improve its planning and management systems, and to improve the management information available in the branch so that again we can improve the controls and the documentation. While I would not by any means characterize it by saying the branch is out of control, I think it has recognized that there are some deficiencies and is making some moves to correct those.

• 1025

Mr. Hovdebo: Since the report or before the report or after the report, have you been able to define the extent of responsibility of the various agencies? Do you have that documented and down on paper, and could we see it?

Dr. Law: I am not sure I quite understand the question.

Mr. Hovdebo: You just indicated a number of organizations were involved: provincial organizations, band organizations, health and welfare organizations that are set up and operate separately from the department, or at least at arm's length. Do you have the delineation of the responsibilities of those organizations? Is it documented and is it available?

Dr. Law: Yes, I think it is fair to say that.

Mr. Hovdebo: Could we have that delineation of the responsibility of those organizations?

Mr. J.D. Nicholson (Assistant Deputy Minister, Medical Services Branch, Department of National Health and Welfare): The branch in itself is diverse. We are operating across Canada and in the territories in this particular area. We are providing health services to status

[Traduction]

populations du Nord. C'est un domaine fort étendu qui donne lieu à passablement de commentaires défavorables de la part du vérificateur général et de son bureau.

Je m'adresse d'abord au ministère. À quel niveau le contrôle vous échappe-t-il, selon vous? Au niveau des procédés, des installations, des programmes, du personnel? Pourquoi les Services de santé des Indiens et des populations du Nord sont-ils en désarroi?

Mme Law: Je n'irais certainement pas jusqu'à dire qu'ils sont en désarroi. Je pense que c'est exagérer l'ampleur du problème. Il est exact cependant que cette Direction est très étendue, très complexe et très décentralisée. Elle chapeaute quelque 500 installations réparties un peu partout dans le pays. Elle est nettement plus difficile à administrer qu'une direction centralisée. Qui plus est, nous devons traiter à certains moments avec des intermédiaires ou avec des tierces parties. Je songe par exemple au PNLAADA. Tous ces éléments rendent extrêmement difficile l'administration de la Direction.

Face à cette situation, la Direction elle-même se rend compte de la nécessité d'améliorer sa planification et ses systèmes de gestion, son information de gestion en vue d'en arriver à un meilleur contrôle et à une meilleure documentation. Si la Direction n'est pas en désarroi, elle présente quand même des lacunes qu'elle essaie de corriger actuellement.

M. Hovdebo: Avez-vous essayé, depuis la présentation du rapport, ou même avant, de mieux définir l'étendue des responsabilités des divers organismes? Avez-vous préparé des documents à cet égard et pouvons-nous en prendre connaissance?

Mme Law: Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris votre question.

M. Hovdebo: Vous avez indiqué qu'un certain nombre d'organismes étaient impliqués: des organismes provinciaux, des organismes relevant des bandes, des organismes de santé et de bien-être établis séparément du ministère ou du moins travaillant de façon indépendante. Avez-vous réparti les responsabilités de ces organismes? Avez-vous des documents à cet égard et sont-ils disponibles?

Mme Law: Je pense que oui.

M. Hovdebo: Pouvons-nous savoir quelle est la répartition des responsabilités pour ces organismes?

M. J.D. Nicholson (sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux, ministère de la Santé nationale et du Bien-être social): La Direction est diversifiée. Nous sommes appelés à travailler partout au Canada et dans les territoires. Nous fournissons les

[Text]

Indians in Canada and all northerners, including, of course, the Indian population.

We have engaged through our normal staff resources professionals who assist in the delivery of these programs, but in some cases, through contribution agreements, we involve the client group, the Indian people themselves, in the direct delivery of some services on Indian reserves. That can be done with individual bands or it can be done through tribal councils, which generally is a grouping of Indian bands for either linguistic or geographic reasons. We also engage, through universities and teaching hospitals, other Canadian professionals to fill out the full range of services being delivered. And yes, there is full documentation for each of these categories.

Mr. Hovdebo: In the sense that the Auditor General suggested there is a possibility of \$40 million being saved because of the overlap of various jurisdictions—and this is why I asked the previous question—does that mean the \$40 million would have been transferred to some other organization, or is it a product of the overlap?

Mr. J. Nicholson: As I understand the Auditor General's observation in this area—and might I say I believe the amount of \$40 million is imprecise—this question deals with a jurisdictional question that has been between the provinces and the federal government for many, many years. It has to do with the delivery of services to status Indians residing off-reserve. I believe the observation in this case has to do with status Indians receiving through social assistance emergency dental and health care.

There is a problem in tracking this situation. There is a lot of movement back and forth between the Indian reserves and the urban centres in Canada. One of the main complications in this area is that across this country there are different criteria for whom the province will deliver these services to. It rests with the criteria for residency. For example, in the province of Manitoba a status Indian residing off-reserve must prove to the provincial authorities he has been employed or has established residency for a period of 12 months over the previous three years. In other provinces they have to reside and be gainfully employed for a period of three consecutive months.

• 1030

So the answer to your question is it is a very hard thing to track. On the other side, we have provincial governments that are extending services to status Indians on reserves through work-sharing arrangements that we have managed to arrange with provinces.

Mr. Hovdebo: To the Auditor General the same question, which the director did not really answer. In your mind, is the \$40 million caused by the overlap, or

[Translation]

services de santé aux Indiens de plein droit partout au Canada, ainsi qu'à tous les habitants du Nord, y compris évidemment les Indiens.

Nous avons parmi notre personnel régulier des professionnels-ressources qui nous aident dans la prestation de nos programmes, mais nous faisons également appel, par le biais d'ententes de contribution, aux groupes clients eux-mêmes, soit les Indiens; ils participent parfois directement à la prestation de services aux réserves indiennes. Le processus peut passer par les bandes individuelles ou encore par les conseils de Bandes, qui sont habituellement des regroupements de bandes indiennes qui ont des affinités linguistiques ou géographiques. Nous passons également par des universités, des hôpitaux d'enseignement et d'autres groupes de professionnels canadiens. Et il y a une documentation qui décrit toutes ces catégories de services.

M. Hovdebo: Selon le vérificateur général, 40 millions de dollars pourraient être économisés si les compétences évitaient de se chevaucher. Ces 40 millions de dollars, c'est ce à quoi je voulais en venir avec ma question antérieure, doivent-ils être assumés ailleurs ou résultent-ils directement du chevauchement?

M. J. Nicholson: Si j'ai bien compris l'observation du vérificateur général à ce sujet, et je dois dire que je trouve très flous ces 40 millions de dollars, il s'agit d'un conflit de compétences de longue date entre les provinces et le gouvernement fédéral. Il a trait à la prestation des services aux Indiens de plein droit vivant en dehors des réserves. Et ces services sont l'aide sociale, les soins dentaires et les soins de santé d'urgence.

Il est difficile de cerner le problème. Il y a beaucoup de déplacements entre les réserves indiennes et les centres urbains du Canada. Et toutes les provinces n'ont pas les mêmes critères d'admissibilité aux services. Le critère de résidence pose une difficulté particulière. Par exemple, dans la province du Manitoba, un Indien de plein droit vivant en dehors d'une réserve doit prouver aux autorités provinciales qu'il a été employé ou a établi une résidence pour une période de 12 mois au cours des trois années antérieures. Dans les autres provinces, les Indiens doivent avoir élu domicile ou avoir eu un emploi rémunéré pour une période de trois mois consécutifs.

Donc, la réponse à votre question est que le problème est très difficile à cerner. Par ailleurs, par le biais d'ententes sur le partage du travail que nous avons pu conclure avec les provinces, celles-ci ont pu étendre les services aux Indiens de plein droit vivant dans les réserves.

M. Hovdebo: Je pose la même question, à laquelle n'a pas vraiment répondu le directeur, au vérificateur général. À votre avis, les 40 millions de dollars sont-ils

[Texte]

the lack of definition of where the responsibility lies and therefore an overlap, or it is just \$40 million that could have been transferred to another jurisdiction?

Mr. Dye: Mr. Chairman, the \$40 million figure is our number. We would have preferred to use a number from the department, but they did not know the number, and so we made an estimate. I agree, you can challenge an estimate. But that is the best information we have. At the end of the day it is the taxpayer out there who is carrying this bill. It is one taxpayer and three governments.

The Vice-Chairman: Somebody is going to have to pay this bill. The same taxpayer is going to have to dip into one of his or her three pockets.

Mr. Hovdebo: I am trying to find out whether it is being paid twice.

Mr. Dye: But it is important from a federal point of view, and I am the federal auditor, that we know what the federal expenditures are. I think there is some confusion on this one. I do not think anything is being paid twice in this case, but I do think there should be an analysis, province by province, so we know who is responsible for what, and the federal people then pay their appropriate share.

Mr. Hovdebo: So you are assuming that the \$40 million, or any part of it—I am not worried about the exact figure—is actual expenditure that is being well spent, except it maybe came from federal instead of provincial funds.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I am not too sure we are able to say it is well spent. I think we are concerned that it is being spent and ought not to be spent by the feds.

The Vice-Chairman: You ask a senior citizen if they would rather not have it spent on their health care, Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: But well spent.

The Vice-Chairman: If it is spent on them, they think it is well spent.

Mr. Hovdebo: Not necessarily.

Paragraph 12.76 is the section I want to ask a question on—the National Native Alcohol and Drug Abuse Program. The Auditor General suggests there is no real control of whether this is an effective program or not. Is there in place now a system of monitoring the effectiveness of this particular program?

Dr. Law: Mr. Chairman, I mentioned earlier that this was an example of an area that we recognize needs some improvement. In fact, three things are being put into place to address that. We have developed a prevention activity reporting system, which will give us better management information on the prevention side, and also a similar treatment reporting service. Although in one case it is a manual system, and in the other a

[Traduction]

directement dus au chevauchement, au fait qu'il n'y ait pas de répartition nette des responsabilités, ou doivent-ils tout simplement être assumés ailleurs?

M. Dye: Les 40 millions de dollars représentent notre estimation. Nous aurions préféré une estimation du ministère, mais celui-ci n'en a aucune. Je suis d'accord sur le fait que cette estimation peut être contestée. Cependant, elle représente le mieux que nous pouvons faire. Au bout du compte, c'est le contribuable qui paye la note, et il n'y a qu'un seul contribuable pour les trois paliers de gouvernement.

Le vice-président: Il y a évidemment quelqu'un qui fait les frais de toute cette affaire. Et c'est le contribuable, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou de l'autre.

M. Hovdebo: J'essaie de voir s'il doit payer deux fois le même montant.

M. Dye: Je suis le vérificateur du gouvernement fédéral et il est important de connaître les dépenses du gouvernement fédéral. Ce qui se trouve ici peut prêter à confusion. Il n'est pas dit qu'un montant quelconque est payé deux fois, mais qu'il doit y avoir une analyse, province par province, de façon que les responsabilités soient bien réparties et que le gouvernement fédéral sache quelle est sa part.

M. Hovdebo: Les 40 millions de dollars, en tout ou en partie, peu m'importe que le montant soit exact ou non, représentent donc des dépenses à bon escient, sauf que c'est le palier fédéral qui a été mis à contribution plutôt que le palier provincial.

M. Dye: Je ne sais pas s'il s'est agi de dépenses à bon escient. La question est de savoir si elles sont assumées par le gouvernement fédéral alors qu'elles ne devraient pas l'être.

Le vice-président: Demandez aux personnes âgées si elles n'auraient pas voulu qu'elles soient consacrées à leurs soins de santé.

M. Hovdebo: À bon escient.

Le vice-président: Si elles l'ont été pour elles, c'était à bon escient.

M. Hovdebo: Pas nécessairement.

J'aurais également une question au sujet du paragraphe 12.76, le Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones. Selon le vérificateur général, il est impossible de savoir si ce programme est efficace ou non. Depuis son rapport, un système a-t-il été mis en place pour vérifier l'efficacité de ce programme?

Mme Law: Monsieur le président, j'ai admis plus tôt que c'était là un point que nous désirions améliorer. Trois mesures sont mises en place actuellement pour essayer de remédier à la situation. Nous avons mis au point un système d'information relativement à la prévention; nous pourrions essayer d'avoir une meilleure idée de ce qui se passe de ce côté. Nous avons fait de même pour ce qui est du traitement. Il y a un système qui est manuel et l'autre

[Text]

computerized system, basically both are aimed at producing better management information.

We have also developed a better planning system for the NNADAP program, and again we are generating information about the management of the program through all those procedures. One result of that will be that we will be in a better position to evaluate the program. We recognize that it has been difficult to get sufficient information to have a good program evaluation, but I think we are now in a much better position in terms of the management and potentially in terms of the evaluation as well.

• 1035

Mr. Hovdebo: One of the concerns in the country is how the client is assigned or chosen. Do you have a specific across-the-board structure for how people get into the program?

Mr. J. Nicholson: In terms of the treatment program, it is self-referral. The prevention programming carried out on Indian reserves is targeted to the general population, and a great deal of this is targeted towards youth in the federal school system on Indian reserves.

Mr. Hovdebo: But referral into the treatment program is self-referral?

Mr. J. Nicholson: It is both self-referral and through on-reserve counselling programs. Referrals are made by the alcohol counsellors to the treatment centres.

Mr. Hovdebo: I can see that would be a little difficult to monitor. Does the Auditor General have any specific comment on the direction the department is taking to monitor this?

Mr. Dye: We think they have a good solid response here that looks pretty good. We are pleased there is a positive response by the department.

Mr. J. Nicholson: Next week the Addiction Research Foundation of Ontario will begin a full effectiveness and efficiency review of this program. They will be selecting 10 or 12 successful models in Canada and measuring the effectiveness and efficiency of the NNADAP program with the same or similar type models against those, and we expect a report from ARF in early fall.

The Vice-Chairman: Perhaps we could get into the question of the backlog of drug submissions. I would be most interested in finding out why in heaven's name Canadians have to wait two years to see these prescription drugs when they were approved for marketing a couple of years ago. Now they have to wait two and a half years. It seems to me this is certainly putting the health of Canadians at risk, and surely that should be a major priority with the department and our deputy minister.

[Translation]

qui est informatisé, mais les deux ont le même but, soit améliorer l'information de gestion.

Nous avons également mis au point un meilleur système de planification pour le PNLAADA. Nous essayons d'améliorer l'information à tous ces niveaux. Nous serons ainsi mieux en mesure d'évaluer le programme. Nous admettons qu'il peut être difficile à certains moments d'obtenir suffisamment d'information pour juger de l'efficacité du programme, mais nous sommes en train de parfaire notre méthode.

M. Hovdebo: D'aucuns se demandent comment les clients sont désignés ou choisis. Utilisez-vous un processus général quelconque pour déterminer les participants au programme?

M. J. Nicholson: Pour le traitement, le processus fait appel à l'auto-orientation. Pour la prévention, la population cible est la population des réserves indiennes de façon générale; une bonne partie de ce programme vise les jeunes qui fréquentent les écoles du gouvernement fédéral dans les réserves indiennes.

M. Hovdebo: Il reste que pour le traitement, vous faites appel à l'auto-orientation.

M. J. Nicholson: À l'auto-orientation et aux programmes d'orientation dans les réserves. Les orienteurs en matière d'alcool envoient des gens aux centres de traitement.

M. Hovdebo: Je puis comprendre que la situation soit difficile à cerner. Le vérificateur général a-t-il des observations au sujet de la façon de procéder du ministère en vue de maintenir un certain contrôle?

M. Dye: Nous voyons d'un très bon oeil les mesures qui ont été prises. Nous sommes heureux de la réponse positive du ministère.

M. J. Nicholson: La semaine prochaine, la Fondation de recherche sur l'alcoolisme et la toxicomanie de l'Ontario commencera un examen en profondeur de l'efficacité et de l'efficacité du programme. Elle choisira 10 ou 12 modèles couronnés de succès au Canada et comparera l'efficacité et l'efficacité du PNLAADA avec celles d'autres modèles comparables. Nous nous attendons à un rapport de la Fondation au début de l'automne.

Le vice-président: Nous pourrions peut-être parler du retard dans l'examen des nouveaux médicaments. Je suis curieux de savoir, en ce qui me concerne, pourquoi les Canadiens doivent attendre deux ans avant d'avoir accès aux médicaments d'ordonnance déjà approuvés. Et maintenant, le délai n'est plus de deux ans, mais bien de deux ans et demi. Il me semble que c'est faire fi de la santé des Canadiens et que la situation doit être considérée comme la plus grande priorité par le ministère et le sous-ministre.

[Texte]

Dr. Law: Mr. Chairman, I am delighted to have the opportunity to comment on this issue. First of all, I would like to point out that Canadians are not alone in waiting two years for approvals of new drugs.

The Vice-Chairman: Other people are at risk too. Is that it?

Dr. Law: Let me come to that point. I have talked to my counterparts in Australia, the United States, and Great Britain on a number of occasions on this issue. I am convinced and persuaded that we all face the same difficulties in dealing with this issue, and we all have approximately the same time for processing new applications for new drugs.

The Vice-Chairman: Are you trying to speed it up?

Dr. Law: Yes. We are all trying to do that.

The Vice-Chairman: What are you doing?

Dr. Law: I would just comment that I think our efficiency is somewhat demonstrated by the fact that the Americans have approximately four times the resources we have to deal with essentially the same volume of work.

The Vice-Chairman: The same volume of drugs?

Dr. Law: Yes, essentially.

The Vice-Chairman: What is their backlog?

Dr. Law: Two years. They have essentially the same kind of problem.

The Vice-Chairman: What is the problem then?

Dr. Law: Let me come to two additional points. The second point is I would strongly dispute the idea that Canadians are put at risk by our processes. As a physician I feel very comfortable in saying that. It is true that new drugs wait to come on the market, and we are very concerned about that because it is a problem for the industry. We understand that and we want to correct it. But we feel we have a good process for identifying new and important drugs.

• 1040

In the sense that they are not essentially reformulations of old drugs in new packaging or a slightly different format, they are drugs that are really innovative and important. I point as an example to AZT, for the treatment of AIDS. When drugs that are desperately needed, such as AZT, are submitted to the department, we are able to give them fast-tracking and make sure they are dealt with outside the regular queue.

The Vice-Chairman: How long does that take?

Dr. Law: Probably a few months—two, three, four months; probably less than three.

Mrs. Janice Hopkins (Executive Director, Health Protection Branch, Department of National Health and

[Traduction]

Mme Law: Je suis heureuse de pouvoir dire quelque chose à ce sujet, monsieur le président. Je signale d'abord que les Canadiens ne sont pas les seuls à attendre deux ans pour l'approbation de nouveaux médicaments.

Le vice-président: Il y en a d'autres dont la santé est mise en danger entre-temps, n'est-ce pas?

Mme Law: Je vous explique la situation. J'ai eu l'occasion de m'entretenir à plusieurs reprises avec mes homologues d'Australie, des États-Unis et de la Grande-Bretagne à ce sujet. Nous faisons tous face aux mêmes problèmes pour ce qui est de l'examen des demandes de nouveaux médicaments et nous devons tous composer avec à peu près les mêmes délais.

Le vice-président: Essayez-vous au moins d'accélérer le processus?

Mme Law: Oui.

Le vice-président: Que faites-vous au juste?

Mme Law: La preuve de notre efficacité est que les Américains disposent d'environ quatre fois plus de ressources que nous pour traiter essentiellement le même volume de travail.

Le vice-président: Le même nombre de médicaments?

Mme Law: À peu près.

Le vice-président: Quel retard ont-ils?

Mme Law: Deux ans. Donc, ils éprouvent à peu près les mêmes problèmes.

Le vice-président: Quels sont-ils?

Mme Law: J'ai deux autres points à mentionner auparavant. Je conteste avec vigueur l'argument selon lequel la santé des Canadiens est mise en péril par le processus. Je puis en parler d'autant plus facilement que je suis médecin. Il est vrai qu'il y a de nouveaux médicaments qui tardent à être mis sur le marché. C'est un problème qui nous préoccupe puisqu'il préoccupe l'industrie. Nous essayons de le corriger. Cependant, nous pensons que nos méthodes d'évaluation des médicaments nouveaux et importants sont excellentes.

S'il ne s'agit pas d'une présentation différente de vieux médicaments sous de nouveaux emballages ou dans des formats légèrement modifiés, ces médicaments peuvent constituer une innovation et apporter une contribution vraiment utile. Je prends l'exemple de l'AZT, pour le traitement du SIDA. Lorsque des médicaments sont aussi désespérément réclamés que l'AZT et sont soumis au ministère, nous utilisons le processus accéléré, nous ne leur faisons pas faire la queue.

Le vice-président: Et ce processus dure combien de temps?

Mme Law: Quelques mois, deux, trois, quatre, probablement moins de trois.

Mme Janice Hopkins (directrice exécutive, Direction générale de la protection de la santé, ministère de la Santé

[Text]

Welfare): There are two methods we have to do that. One is an expedited review. In the case of AZT it was a period of months before the drug became more generally available. The second is a particular system in place of emergency drug release, which will provide for a physician to be able to prescribe to an individual patient a drug that would offer particular advantages to that patient but that is not generally available on the market.

The Vice-Chairman: How long does the expedited review usually take?

Ms Hopkins: In the case of AZT I believe it was a period of approximately six months.

The Vice-Chairman: And what about the emergency procedure? Do you release that out of hand, or is there a time lag in there as well before you would allow that to be released on an emergency basis?

Ms Hopkins: Approximately 24 to 36 hours.

The Vice-Chairman: That is fast.

Ms Hopkins: That is an emergency release.

The Vice-Chairman: How do you go about making your priority decisions on which drugs are important and which are not? I guess it depends on your point of view and what you are dying of. How do you make that decision on who should wait two and a half years or who should have this dealt with in six months?

Ms Hopkins: That is a difficult question to answer, Mr. Chairman. Perhaps I could answer you in several different ways.

As a matter of practice, the department accepts drugs on a first-come, first-served basis. There are a small number of the drugs Dr. Law has referred to as "breakthrough" drugs. The U.S., which spends considerable time and effort on categorizing its drugs, estimates those are about 5 to 10 drugs a year. Those drugs are recognized on a probably informal set of criteria, but criteria that I would suggest are quite effective: the knowledge of clinicians both in Canada and around the world about drugs that are coming through the system.

The second thing is that manufacturers who propose to undertake clinical trials in Canada have to file with the department an investigational new drug submission. This gives us early notice in Canada of drugs that are coming on the market.

The third method is that the staff of the department have a number of contacts with their colleagues in other countries as well as the research community within Canada and around the world.

That all feeds together to provide us with an early warning of such drugs coming through the system. It is not a formal process, as I say. It is on a case-by-case basis.

[Translation]

ationale et du Bien-être social): Nous avons deux méthodes dans ce cas. Une de ces méthodes est l'examen accéléré. Dans le cas de l'AZT, il s'est agi de quelques mois avant que le médicament ne soit offert sur le marché. Notre deuxième méthode a trait aux situations d'urgence. Dans ce cas, un médecin peut prescrire à un patient un médicament qui peut présenter quelques avantages pour le patient, mais qui n'est pas disponible de façon générale sur le marché.

Le vice-président: Et l'examen accéléré dure combien de temps?

Mme Hopkins: Pour l'AZT, je pense qu'il a fallu environ six mois.

Le vice-président: Dans les cas d'urgence, procédez-vous immédiatement ou s'écoule-t-il un certain délai avant que vous ne donniez votre permission?

Mme Hopkins: Il faut compter de 24 à 36 heures.

Le vice-président: C'est rapide.

Mme Hopkins: Cette méthode n'est utilisée que dans les cas d'urgence.

Le vice-président: Comment décidez-vous quels médicaments sont importants et quels médicaments ne le sont pas? Tout dépend du point de vue ou de la maladie qui est en train de tuer le patient. Comment en arrivez-vous à décider qui doit attendre deux ans et demi et qui doit voir son cas examiné en six mois?

Mme Hopkins: Il est très difficile de répondre à cette question, monsieur le président. Je peux quand même essayer.

Habituellement, le ministère examine les nouveaux médicaments au fur et à mesure qu'ils lui sont proposés. Cependant, comme l'a noté M^{me} Law, certains médicaments sont considérés comme des progrès importants. Les États-Unis, qui consacrent beaucoup de temps et d'efforts à répartir les médicaments en catégories, estiment qu'il y en a de 5 à 10 par année. Les critères pour ces médicaments sont probablement officieux, mais non moins efficaces. Ils reposent sur les avis des cliniciens au Canada et un peu partout dans le monde.

Par ailleurs, les fabricants qui désirent procéder à des essais cliniques au Canada doivent déposer une demande d'enquête en vue d'un nouveau médicament auprès du ministère. Au Canada, ce processus permet d'identifier assez tôt les nouveaux médicaments qui peuvent être mis sur le marché.

Troisièmement, le personnel du ministère a des contacts avec le personnel des ministères des autres pays, avec les chercheurs au Canada et ailleurs dans le monde.

Tous ces facteurs permettent au ministère d'avoir d'avance une idée des nouveaux médicaments intéressants qui pointent à l'horizon. Je répète cependant qu'il n'y a pas de processus officiel. Chaque médicament est considéré individuellement.

[Texte]

The Vice-Chairman: How does that fit in with the drug patent situation? Do you test it after it is patented or before it is patented? When do you do the testing?

Ms Hopkins: Really the two systems run concurrently but independently. The patent situation is an individual decision made by a manufacturer. Likewise, the decision to make a submission to the department is an individual decision made by the manufacturer. There are no formal links between the two systems. The criteria used to judge a drug for patentability are quite different from the criteria used to judge a drug for use in Canada. Our criteria are exclusively safety and effectiveness and do not deal with originality.

The Vice-Chairman: In the normal course of events, however, the two are going on in parallel, the application for patent and your review. Is that it?

Ms Hopkins: Yes.

The Vice-Chairman: Could it be that the delay in your testing and approval would take up part of the patent and protection period a drug manufacturer would have?

Ms Hopkins: That is possible, Mr. Chairman.

• 1045

I might also speak to the question of delay. The time to get a drug to market is partly determined by the time the department takes to review the data. But it is also determined by the amount of data the manufacturer submits when the initial submission arrives. In a number of cases we receive only a partial submission—because a number of studies are not yet complete, for example. Those studies arrive during the course of review of the submission. So to determine exactly how much of the time is required for a departmental staff review and how much is due to the manufacturer's requirement to provide some additional data is dependent submission to submission.

The Vice-Chairman: The Auditor General has commented specifically on that aspect. Can you tell us what your feelings are and whether it would be possible then to require the manufacturers to provide more complete information from the outset so that this would help to speed up the process?

Dr. Law: Perhaps I could comment here. We have been explaining to you why we feel that the health of Canadians is not being put at risk by our present procedures.

The Vice-Chairman: You have not really convinced me of that yet, but go on.

Dr. Law: I would like to turn to the issue of how we can improve the situation. The reason why I am intervening here is to say that, while we do not feel that there is a risk to health, we recognize that there is a

[Traduction]

Le vice-président: Comment ce système se conjugue-t-il au système de brevets? Mettez-vous le médicament à l'essai une fois qu'il a été breveté ou avant? Quand procédez-vous aux essais?

Mme Hopkins: Les deux systèmes fonctionnent en parallèle mais de façon indépendante. La décision de demander le brevet appartient au fabricant. La décision de présenter une demande au ministère de la Santé relève également du fabricant. Les deux systèmes ne sont pas liés de façon officielle. Les critères utilisés pour déterminer si un médicament peut être breveté diffèrent de ceux qui sont utilisés pour approuver l'usage d'un médicament au Canada. Nous nous préoccupons strictement des aspects sécurité et efficacité et non pas de l'aspect originalité.

Le vice-président: Il reste qu'en temps normal les deux se font en même temps, la demande de brevet et la demande d'examen par votre ministère.

Mme Hopkins: Oui.

Le vice-président: Le retard qui survient pour la mise à l'épreuve et l'approbation de votre part ne regroupe-t-il pas en partie la période d'examen du brevet et de protection accordée au fabricant du médicament?

Mme Hopkins: C'est possible, monsieur le président.

Au sujet de la question des retards, le temps qu'il faut pour commercialiser un produit pharmaceutique dépend en partie du temps qu'il faut au ministère pour étudier les données soumises. Cela dépend également de la quantité de données que soumet le fabricant de ce produit lors de sa présentation initiale. Dans un certain nombre de cas, nous ne recevons qu'une présentation partielle, dans le cas notamment où différentes études ne sont pas encore terminées. Le résultat de celles-ci nous arrive en cours d'examen. Si l'on veut par conséquent déterminer le temps nécessaire pour l'étude par le ministère et les retards imputables aux renseignements supplémentaires qui sont exigés des fabricants, il faut procéder cas par cas, présentation par présentation.

Le vice-président: Le vérificateur général a fait des commentaires dans son rapport sur cette question précise. Pouvez-vous nous dire s'il faudra exiger du fabricant la fourniture de renseignements plus complets dès le départ afin d'accélérer le processus?

Mme Law: J'aimerais intervenir. Nous vous avons expliqué pourquoi à notre avis les méthodes actuelles ne mettent pas en danger la santé des Canadiens.

Le vice-président: Mais vos arguments ne m'ont pas encore convaincu. Allez-y cependant.

Mme Law: J'aimerais vous parler de la façon d'améliorer la situation. Si les méthodes actuelles ne posent aucun risque pour la santé des Canadiens, elles représentent cependant un problème pour l'industrie

[Text]

problem for the industry, and we have been attempting to address that.

The Cabinet Committee on Regulatory Affairs, with the support of our Minister and certainly the full support of the department, commissioned a review of the drug evaluation process, which reported some months ago. Since then, the department has been preparing a response to that review. While we have not accepted every single recommendation of the review, we have certainly accepted most of the recommendations, and we feel that in the few instances where we did not we had a good reason to reject them.

We believe we now have a very good plan for addressing this problem and improving the review. Since that plan is now before Cabinet, I do not feel that we are really in a position to comment on the contents of that and the specific measures. But I can assure you that we will be addressing it.

The Vice-Chairman: Can you comment on the contents of the Auditor General's comments, particularly the setting of productivity targets and completion dates for clearing submissions; investigating ways, including using guidelines, to ensure that drug manufacturers submit more complete and better-quality information; assessing the adequacy of professional development programs for your staff; considering ways of streamlining the review and approval process, such as computerization of some of the work, contracting out of first reviews using outside experts and advisers, and establishing a more independent and objective appeal process?

Dr. Law: I can assure you that all of those items have been considered in this review and all of them are addressed in our action plan. I would be reluctant to comment on any of the details since it is really a matter for Cabinet decision as to exactly what they approve out of our proposals and how they may be modified, but I assure you that all of those issues are addressed.

The Vice-Chairman: If all of these issues are addressed and if your action plan were approved, how fast would you say you could then approve a submission of a new drug?

Dr. Law: I should tell you candidly that the backlog of drugs will not be eliminated overnight. It is going to take some time.

The Vice-Chairman: You are not going to have a drug amnesty?

Dr. Law: No. I do not think that would be in the interests of the health of Canadians. It is important to recognize that, from the department's point of view, absolutely the first consideration is health and safety. We all know of the tragedy that occurred over the thalidomide submission. We want to do everything that is humanly possible to make sure that does not occur again

[Translation]

pharmaceutique. Nous avons par conséquent essayé de redresser la situation.

Le Comité du Cabinet sur les questions réglementaires, avec l'appui du ministre et l'appui complet du ministère, a demandé une révision du processus d'évaluation des produits pharmaceutiques. Un rapport a été présenté à la suite de cette étude il y a quelques mois. Depuis, le ministère s'est attelé à préparer une réponse à cette étude. Si nous n'avons pas accepté toutes les recommandations de celle-ci, nous en avons cependant accepté la plupart, rejetant les autres pour de bonnes raisons.

Nous estimons avoir mis au point un programme qui permettra de résoudre le problème et d'améliorer le processus d'évaluation. Étant donné que ce programme fait l'objet d'une étude par le Cabinet à l'heure actuelle, je ne suis pas à même de vous donner plus de détails. Je peux vous assurer cependant que la question est loin d'être en suspens.

Le vice-président: Pourriez-vous nous dire comment vous réagissez devant les commentaires du vérificateur général, particulièrement en ce qui concerne la question de la productivité et des échéanciers pour l'étude des présentations. Serait-il possible d'établir des lignes directrices à l'intention des fabricants de produits pharmaceutiques, exigeant de ceux-ci des renseignements plus complets et de meilleure qualité; l'évaluation du bien-fondé de programmes de développement professionnel pour votre personnel; la simplification du processus de révision et d'approbation, comme l'informatisation de certains travaux, le recours à des experts et conseillers de l'extérieur pour les premières évaluations, la mise sur pied d'une méthode d'appel plus indépendante et objective?

Mme Law: Toutes ces questions ont été étudiées et nous en avons tenu compte dans notre programme d'action. Je ne voudrais pas vous donner des détails cependant étant donné qu'il incombe maintenant au Cabinet de décider s'il accepte nos propositions ou s'il désire les modifier. Je puis seulement vous certifier que toutes ces questions ont été étudiées.

Le vice-président: Si votre programme d'action était approuvé, quels seraient les nouveaux délais d'approbation de nouveaux médicaments?

Mme Law: Très franchement, le retard dans l'évaluation des médicaments ne pourra être absorbé du jour au lendemain. Il faudra quelque temps pour cela.

Le vice-président: Pas d'amnistie en ce domaine?

Mme Law: Non, je ne crois pas d'ailleurs que cela serait dans l'intérêt des Canadiens. Le ministère estime en effet que la toute première priorité en ce domaine est la santé et la sécurité des Canadiens. Nous savons tous ce qui s'est passé lors de l'homologation de la thalidomide. Nous voulons faire tout ce qui est humainement possible pour nous assurer qu'une telle situation ne se reproduise pas.

[Texte]

and, where there is a choice between pleasing the manufacturer by speeding up the process and protecting the health of Canadians, we will always come down on the side of protecting the health of Canadians. So we will not make rash promises about how quickly any individual submission can be reviewed.

From that point of view, we have some difficulty with the idea of very specific targets for the completion date of the review of any particular product, because we want to make sure that we take what time is necessary to do the job right. Now we want to use our time efficiently and our resources efficiently to do it as quickly as possible, but we do not want to be bound by artificial completion dates.

• 1050

So I think we are seeing that it will take some time to resolve the backlog. We think we can make very significant reductions in the time required to review new submissions once we have cleared that backlog. We anticipate having some additional resources, and I think we are feeling quite optimistic about the outcome. But I will say that it will be a couple of years before we will see the backlog disappear, possibly longer.

The Vice-Chairman: As far as the timeframe is concerned, you have gone from two years to two and a half years. With your new procedure, will you be able to reduce it to less than two and a half years?

Dr. Law: Yes.

The Vice-Chairman: Less than two?

Dr. Law: Is this an auction? Would you go for one? Yes, we think we can put it at less than one ultimately, when we have the system fully operational.

The Vice-Chairman: Very good. Mr. Dye, did you want to comment on that? You are encouraged by these comments, are you?

Mr. Dye: Indeed I am. I am pleased to see that the trend will be reversed if the Cabinet agrees with the proposal made by the department.

The Vice-Chairman: Time will tell, and your revisitation of the department with your next audit will also tell.

Mr. Dye: We assure you that we will follow up on this. We will give the department sufficient time to respond so that they can get their resources in place and streamline their operations and then we will make a report on a follow-up basis.

The Vice-Chairman: Dr. Law, we know that you are the fourth deputy minister in seven years, so we hope you

[Traduction]

Lorsque nous devons choisir entre le fabricant de produits pharmaceutiques, qui veut voir son produit adopté rapidement, et la santé des Canadiens, nous penchons toujours en faveur de cette dernière. Il ne faudra par conséquent pas s'attendre de notre part à des promesses sur la rapidité de l'approbation de nouveaux médicaments.

C'est d'ailleurs dans cette optique que nous voyons d'un mauvais oeil l'imposition d'échéanciers stricts pour l'approbation de nouveaux médicaments. Nous voulons en effet être sûrs d'avoir le temps voulu pour procéder à un travail convenable. Nous voulons évidemment utiliser notre temps et nos ressources de façon la plus efficace possible pour accélérer les choses au maximum, mais nous ne voulons pas devoir nous en tenir à un calendrier artificiel.

Nous estimons par conséquent qu'il faudra du temps avant de pouvoir attraper le retard, après quoi nous pourrions réduire de façon très importante le temps nécessaire pour passer en revue les demandes d'approbation. Nous nous attendons également à obtenir du renfort et nous sommes très optimistes quant aux résultats. Cependant, il faudra attendre sans doute deux ans et peut-être plus avant que tout le retard ait été rattrapé.

Le vice-président: En ce qui concerne ce retard, on a parlé de deux ans, maintenant de deux ans et demi. Votre nouvelle méthode vous permettra-t-elle de réduire cette période de deux ans et demi?

Mme Law: Oui.

Le vice-président: A moins de deux ans?

Mme Law: S'agit-il d'une enchère? Seriez-vous d'accord avec un an? En fait, lorsque le système sera tout à fait opérationnel, nous espérons pouvoir faire les choses en moins d'un an.

Le vice-président: Très bien. Monsieur Dye, voulez-vous faire des commentaires? Ces commentaires vous encouragent n'est-ce pas?

M. Dye: Oui. Je suis en effet heureux de me rendre compte que si le Cabinet est d'accord avec la proposition du ministère, on pourra renverser la vapeur.

Le vice-président: Seul le temps pourra le dire, de même d'ailleurs que vos vérifications ultérieures du ministère.

M. Dye: Nous pouvons vous assurer que de notre part il y aura du suivi. Nous donnerons au ministère suffisamment de temps pour réagir, et grâce aux nouvelles ressources dont il disposera, faciliter les opérations. Par la suite, nous ferons un rapport de suivi.

Le vice-président: Madame Law, vous êtes le quatrième sous-ministre en sept ans. Nous espérons que vous resterez

[Text]

are here to be held accountable for your statements when we visit your department.

Dr. Law: If you do not give me too hard a time I hope I will be.

The Vice-Chairman: Did Mr. Grondin or Mr. Hovdebo want to follow up on this now?

Mr. Hovdebo: I want to go to the emergency drugs for the different areas. On paragraph 12.29, which is the release of drugs on an emergency basis, you are dependent in this case almost entirely on the reporting by doctors, is that correct?

Ms Hopkins: Yes, that is true.

Mr. Hovdebo: Does the industry also become responsible in this particular stage? What is the industry's involvement in this process?

Ms Hopkins: Perhaps if I gave a little explanation of why people seek emergency drugs it would help to understand what the industry responsibility is.

There are several reasons for which physicians use the emergency drug program, all coming down, of course, to the fact that the drug is not available on the market. The emergency drug may be sought for a disease that is quite uncommon in Canada. One drug that is sought quite frequently is a drug that is used for the treatment of malaria. We are, of course, seeing cases of malaria, which result both from travel as well as from people arriving in Canada with cases of malaria. So that is one reason for which emergency drugs are sought. We would not expect in the normal course of events to see such a drug come to the market in Canada.

Second is a drug that may not as yet have a sponsor; that is, a Canadian manufacturer who wishes to market that drug. It may simply be the stage in the drug development. It may be for all sorts of reasons. However, it does come down to the fact that no Canadian manufacturer is interested at that stage in marketing the drug. Therefore, we do try to obtain the drug or physicians are allowed to import the drug. In those cases it would be extremely difficult for the manufacturer involved to play a particular role.

Then the third case is drugs that are not yet available for marketing in Canada but are in the submission process. It is in that area in particular that we could see industry playing a much larger role. As part of our action plan, which Dr. Law referred to earlier, there are some intentions stated about what we would like to see happen with the emergency drug system, particularly for those drugs that are not yet approved for use but that have a Canadian manufacturer.

[Translation]

en poste suffisamment de temps pour être tenu pour responsable de vos engagements lorsque nous nous rendrons dans votre ministère.

Mme Law: Il faudra évidemment ne pas me rendre la vie trop difficile.

Le vice-président: M. Grondin ou M. Hovdebo veulent-ils prendre la parole?

M. Hovdebo: J'aimerais passer à la question des médicaments mis en circulation en cas d'urgence. Le paragraphe 12.29 porte sur cette question. Vous dépendez dans le cas de ces médicaments en cas d'urgence des rapports qui vous sont présentés par les médecins, n'est-ce pas?

Mme Hopkins: Oui.

M. Hovdebo: Et quelle est la responsabilité des fabricants de produits pharmaceutiques?

Mme Hopkins: Si je vous expliquais la raison pour laquelle certaines personnes veulent obtenir ces médicaments d'urgence, cela vous permettrait de comprendre quelle est la responsabilité du secteur pharmaceutique.

Il y a différentes raisons pour lesquelles un médecin a recours au programme de médicaments en cas d'urgence. Mais de façon générale, c'est toujours parce que le médicament qu'il veut obtenir n'est pas disponible sur le marché. Il peut s'agir d'un médicament qui sert dans le traitement d'une maladie inhabituelle au Canada. C'est notamment le cas du traitement de la malaria. Il y a des cas de malaria qui sont décelés au Canada à la suite de voyages dans certains pays. Les médicaments nécessaires en ce cas ne sont pas normalement en vente sur le marché canadien.

Il peut s'agir également d'un médicament qui n'a pas encore été parrainé, alors qu'un fabricant canadien voudrait le commercialiser. Dans ce cas donc, ce médicament n'est pas encore disponible. Il peut y avoir d'autres raisons également, le manque d'intérêt à commercialiser un certain produit, par exemple. Dans le cadre de ce programme, nous essayons d'obtenir les médicaments en question, les médecins reçoivent la permission de l'importer. Dans de tels cas, il serait extrêmement difficile aux fabricants de produits pharmaceutiques de jouer un rôle.

Il peut s'agir également de produits pharmaceutiques qui ne sont pas encore commercialisables au Canada, mais dont le ministère étudie le cas. Nous estimons que dans cette situation, les fabricants devraient être appelés à jouer un rôle plus important. Notre programme d'action, dont M^{me} Law a parlé il y a quelques instants, prévoit également une intervention à ce niveau particulièrement dans le cas des médicaments dont l'usage n'est pas encore approuvé, mais pour lesquels un fabricant canadien existe.

[Texte]

[Traduction]

• 1055

Mr. Hovdebo: You do have in place a system for collecting and analysing, do you?

Ms Hopkins: Yes, we do. Perhaps I might comment for a moment on that information. Because we are looking at an individual physician requesting a drug for an individual patient, the information we are getting back then is very individual information, and it is very difficult to make conclusions based on that information. We do not have a cross-section of patients and we do not have a study per se, but we do look at the information that does come in and make use of it, recognizing the deficiencies of the information.

Mr. Hovdebo: Regarding paragraph 12.36, which is the recommendation on monitoring adverse drug reactions, again, are you dependent entirely on the doctors for reporting in this particular case, and do you have an established system by which the doctor is required to report?

Ms Hopkins: The reporting of adverse drug reactions comes from a number of different sources. Manufacturers are required by law to report incidents of adverse drug reactions. The rest of the system reports on a voluntary basis, and a large portion of our reports come from hospitals, which is not unexpected. It is in a hospital setting that you find drugs being used in the most critical medical situations, and also you would find the most potent drugs—and sometimes, therefore, the drugs with the most side effects—being used. So in that case we are looking at a manufacturer's system on a compulsory basis, which is supported then by physicians, pharmacists, nurses, and hospital reporting systems in general.

It is a very difficult area. It is an area that our colleagues in other countries have attempted to address. We have some thoughts about improvements that can be made to the system, which are again reflected in our action plan, but my concluding comment is that they are improvements to a system that is voluntarily based.

Mr. Hovdebo: In answer to a question a little earlier, you suggested that one of the emergency drug releases was because the company did not handle the particular drug in Canada. I am thinking of a specific problem here, which is the adverse reaction some children have had to the whooping cough vaccine. Now, I understand the Japanese vaccine is not in Canada because no pharmaceutical company wants to produce it. Is that correct?

Ms Hopkins: I am really sorry. I cannot answer your question accurately on that.

Mr. Hovdebo: I was going to ask how widespread the reaction has been to the whooping cough vaccine, but that is not for this particular investigation or questioning. If

M. Hovdebo: Mais il existe un système de collecte et d'analyse, n'est-ce pas?

Mme Hopkins: Oui. Je pourrais peut-être vous donner quelques précisions. Étant donné qu'il s'agit d'un médicament demandé par un médecin pour un patient imprécis, les renseignements que nous obtenons sont tout à fait individuels, et il est difficile d'arriver à des conclusions basées sur ces renseignements. Nous ne disposons pas de toute une gamme de patients, il n'existe pas d'étude en tant que telle, mais nous prenons connaissance des renseignements que nous obtenons de cette façon, en tenant compte cependant des lacunes du système.

M. Hovdebo: Le paragraphe 12.36 porte sur les réactions fâcheuses aux médicaments. Devez-vous vous fier entièrement au médecin? Celui-ci est-il obligé de faire rapport?

Mme Hopkins: Les rapports concernant les réactions fâcheuses nous proviennent de différentes sources. Les fabricants de produits pharmaceutiques sont tenus par la loi de faire rapport des réactions aux médicaments. Toutes les autres personnes et organisations fonctionnant à l'intérieur du système font rapport de façon volontaire. Dans la plupart des cas, ce sont les hôpitaux qui nous transmettent ces renseignements, ce qui n'est pas étonnant. En effet, c'est dans les institutions hospitalières que ces médicaments et drogues sont utilisés dans les situations les plus critiques, que les médicaments sont les plus forts, ce qui implique souvent également des effets secondaires. Pour résumer la situation, les fabricants de produits pharmaceutiques sont obligés de faire rapport, et ils sont appuyés par les médecins, les pharmaciens, les infirmières et tout le système hospitalier également.

Il s'agit là d'un domaine très complexe. Nos homologues étrangers se sont d'ailleurs penchés sur ces questions. Nous avons réfléchi à la façon d'améliorer le système, ce qui a abouti à des recommandations dans notre programme d'action. Je dirais simplement que ces améliorations restent dans le cadre d'un système où les rapports se font sur une base volontaire.

M. Hovdebo: En réponse à une question qui a été posée précédemment, vous avez dit que les médicaments en cas d'urgence étaient mis en circulation notamment lorsque les compagnies pharmaceutiques canadiennes ne disposaient pas de ce produit. Prenons le cas précis des réactions au vaccin de la coqueluche. Apparemment le vaccin japonais ne se vendrait pas au Canada parce qu'aucune compagnie pharmaceutique canadienne ne veut le fabriquer. Est-ce exact?

Mme Hopkins: Je m'excuse, mais je ne pourrais répondre avec précision à votre question.

M. Hovdebo: Je voulais simplement savoir combien d'enfants avaient réagi de cette façon au vaccin contre la coqueluche. Cependant, ma question ne se rapporte pas

[Text]

you do have this sort of requirement appearing and the pharmaceutical company does not do it, what action does the department take?

Ms Hopkins: Perhaps the best model I could give you is the actions we are taking with drugs related to the treatment of AIDS. What we have done there is try to be extremely pro-active. We have gone to other countries to look at the drugs that are available. We have met with a number of manufacturers in Canada to seek their support for those drugs. We have contacted Canadian researchers and have worked with them to prepare protocols for the use of those drugs.

I would suggest that what we have done is the maximum extent of what can be done, short of the government's entering the drug manufacturing process. I guess the bottom line is that we have attempted to be very much a facilitator in this particular case, where the need for drugs is acute. Obviously it would be very difficult to undertake such a program in all cases and you would have to confine it to situations where there is not an adequate treatment for a very serious disease, but that is a model we now have in place.

• 1100

Mr. Hovdebo: Are the requirements for drugs different between the provinces? Is there provincial jurisdiction in what drugs are used in certain provinces?

Dr. Law: No. The notice of compliance is issued by the department. Some provinces have drug formularies relating to their drug benefit plans for certain groups, whether it be senior citizens or whatever, and they may have different rules about what drugs will be paid for under what circumstances—things like the substitution of less expensive drugs for more expensive drugs in a prescription, that kind of thing—but the actual approval of the drug and its availability in Canada is dependent on the notice of compliance from the department.

Mr. Redway: Just one question on that. You have been saying that a drug can be released on an emergency basis in 24 hours. Could you release something like thalidomide? Could a situation like that occur again in the event of an emergency release of drugs, or what precautions, if any, do you take in that area?

Dr. Law: Well, I think it is important—and Mrs. Hopkins may want to add to this—but I think it is important to remember that the emergency releases tend to be either drugs that are available elsewhere, as she described, or have been tested and approved in other countries but are not available in Canada, or some that are in the pipeline for a notice of compliance.

When they are released as emergency drug releases it is under a very controlled system, not for general use, so the monitoring is a little easier, and we do not have that kind of widespread use we had of thalidomide. There may be

[Translation]

vraiment à la question que nous étudions. Si les compagnies pharmaceutiques ne veulent pas prendre d'initiatives, qu'est-ce que le ministère peut faire?

Mme Hopkins: Il conviendrait sans doute de vous parler des mesures que nous avons prises en ce qui concerne les médicaments contre le SIDA. Nous avons essayé dans ce domaine de prendre les deux vents. Nous nous sommes rendus dans d'autres pays pour voir le genre de médicaments qui étaient disponibles, nous avons rencontré différents fabricants canadiens pour obtenir leur appui, nous avons contacté des chercheurs canadiens, nous avons travaillé avec eux afin de mettre au point des protocoles d'utilisation de ces médicaments.

Je ne crois pas que le gouvernement aurait pu faire davantage, à moins de se charger lui-même de la fabrication des produits en question. En fin de compte, nous avons essayé de faciliter les choses au maximum dans les cas où les besoins en produits pharmaceutiques se font le plus sentir. Évidemment il sera difficile d'entreprendre un programme de ce genre pour tous les médicaments. Il faut par conséquent se limiter aux cas où il n'existe pas de traitement adéquat pour une maladie très grave. C'est ce que nous avons fait.

M. Hovdebo: Les besoins sont-ils différents d'après les provinces? La juridiction provinciale intervient-elle dans ce domaine également?

Mme Law: Non. L'avis de conformité est émis par le ministère. Dans certaines provinces, il existe des listes de médicaments couverts pour certains groupes, notamment les citoyens de l'âge d'or etc, liste de substitutions de produits moins chers entre la fabrication de médicaments sur ordonnance etc. Cependant, l'approbation du médicament et sa disponibilité au Canada dépendent de l'avis de conformité émis par le ministère.

M. Redway: Une question à ce sujet. Vous nous avez dit que les médicaments en cas d'urgence peuvent être mis en circulation dans les 24 heures. Serait-il possible de mettre un produit comme la thalidomide en circulation dans le cadre de ce même programme? Une situation de ce genre pourrait-elle se reproduire dans un cas d'urgence et quelles précautions devrait-on prendre au besoin?

Mme Law: Il est important de se rappeler—et M^{me} Hopkins pourra d'ailleurs nous en parler—que les médicaments mis en circulation en cas d'urgence sont soit des médicaments qui ne sont disponibles qu'à l'étranger, comme elle l'a dit, ou qui ont été évalués et approuvés dans d'autres pays, mais ne sont pas disponibles dans notre pays, ou de médicaments dont l'avis de conformité n'a pas encore été émis.

Tout médicament mis en circulation en cas d'urgence fait l'objet de contrôles sévères, il ne s'agit pas de médicaments mis à la disposition de tout le monde; aussi la vérification est de ce fait même plus facile. Nous

[Texte]

some risk to the individual in those drugs that have not yet received a notice of compliance, but it is at least confined to a relatively small number of people.

Mr. Redway: How many people would be involved in a release of that sort on an emergency basis? You would not release it, then, to everybody who had the problem? It is really an experiment you are doing.

Ms Hopkins: It is, Madam Chairman, on an individual patient-physician basis.

Mr. Redway: They sign a consent to say they can use them as a guinea pig, is that what you are saying?

Ms Hopkins: The physician accepts the responsibility, I think would be a more accurate way of responding to that question.

Mr. Redway: A physician accepts responsibility. What about the potential liability of the department and the potential liability of the taxpayers here, for having released it on an emergency basis?

Dr. Law: I guess this is something we live with every day, the potential liability of the decisions we make in the Health Protection Branch in various areas, but including new drug submissions.

Mr. Redway: Not only are the potential patients at risk, but so is the department and the taxpayers.

Dr. Law: The department is at risk every day in the decisions it makes, and that is one of the reasons why we are saying we are not rushing through the new drug submissions.

Mr. Redway: How is that monitored then?

Ms Hopkins: The emergency drug release?

Mr. Redway: Yes. My impression from the Auditor General's report is that the feedback is not very good, and that you really do not even make much effort to get much feedback on these things.

Ms Hopkins: I would like to respond to that question in a couple of ways, if I might. One is that we are receiving some reports. Because of the nature of the system, the reports are on an individual patient by an individual physician. They are of some use, but they are of limited use, because to properly assess both how frequently a problem might occur as well as how effective a drug is you need a number of patients with proper controls, basically the reason for clinical studies.

[Traduction]

n'avons donc pas affaire à un usage généralisé comme dans le cas de la thalidomide. Parfois ces médicaments présentent certains risques pour les patients en question dans le cas de drogues pour lesquelles le gouvernement n'a pas encore décerné l'avis de conformité, mais le nombre de personnes qui les utilisent est relativement restreint.

M. Redway: De combien de personnes pourrait-il s'agir? En d'autres termes, toutes les personnes souffrant d'une maladie ne pourront pas obtenir la mise en circulation de ce produit en cas d'urgence. Il s'agit donc pour ainsi dire à proprement parler d'expérience.

Mme Hopkins: C'est un médicament offert seulement par un médecin à un patient bien déterminé.

M. Redway: Et ce patient signe une décharge, il agit comme cobaye pour ainsi dire?

Mme Hopkins: Je crois qu'il conviendrait plutôt de dire que le médecin accepte la responsabilité dans cette question.

M. Redway: Je vois. Quelle est la responsabilité du ministère et des contribuables, qui ont donc permis la mise en circulation de ce médicament en cas d'urgence?

Mme Law: Tous les jours la Direction de la protection de la santé doit assumer la responsabilité de l'homologation de nouveaux produits.

M. Redway: Ainsi donc ce n'est pas seulement le patient qui est en danger, mais également le ministère et les contribuables.

Mme Law: Le ministère est en danger chaque fois qu'il prend une décision, et c'est précisément la raison pour laquelle nous ne voulons pas nous dépêcher lorsqu'il s'agit d'évaluer de nouveaux produits pharmaceutiques.

M. Redway: Comment procède-t-on au contrôle alors?

Mme Hopkins: Vous voulez parler des nouveaux médicaments mis en circulation en cas d'urgence?

M. Redway: Oui. D'après les commentaires faits par le vérificateur général dans son rapport, vous ne recevez pas beaucoup de rapports sur toutes ces questions.

Mme Hopkins: J'aimerais répondre à cette question de deux façons si vous le permettez. Tout d'abord, nous recevons certains rapports sur ces questions. Étant donné la nature du système, ils portent sur des patients bien précis et nous sont fournis par des médecins bien précis. Ces rapports sont d'une certaine utilité, bien que restreinte, car pour avoir une idée de la fréquence d'un problème et de l'efficacité d'un médicament, il faut pouvoir se fonder sur un certain nombre de patients, avoir des groupes témoins, bref pouvoir procéder à des études cliniques.

[Text]

[Translation]

• 1105

Secondly, we are dealing with drugs of which there is some knowledge. They are drugs for which a submission has been made or drugs that have been used elsewhere in the world. So it is not a matter of the country's standing alone without information. The information does flow among the regulatory agencies in the various countries. It is not a systematic system but it is a system that works informally and relatively well. As a result, if there is to be a significant problem with a drug, that information flows through very quickly.

Mr. Redway: From other countries.

Ms Hopkins: Yes.

Mr. Redway: Not from the patients who are receiving it here.

Ms Hopkins: There is some indication of that on the basis of the individual reports.

Mr. Redway: It is really riding on a wing and a prayer, as far as you are concerned here.

Ms Hopkins: That would be overstating it somewhat. It is not the same system that exists for drugs that are on the market. At the same time, we are talking about drugs that are used for relatively serious conditions. Ordinary conditions that are easily treated by drugs already available are not the kinds of conditions for which emergency releases would be granted.

We are talking about relatively serious conditions and a controlled number of drugs. There is a benefit-risk judgment in the system that is made by the physician and the department in granting the emergency release. I should not give you the impression that all releases that are requested are immediately granted. They are reviewed against a set of criteria: the seriousness, the availability of other treatments, and any information available on the drug being sought. It is at this point that the department makes the decision to grant the release. Subsequently, we try to use the information that comes back. But to spend a lot of time and effort collecting more incident-by-incident information is in our view not the best way to make use of the resources at our disposal.

Mr. Dye: Two things come to mind. One is that the legislation requires a response. This is not happening to the extent that legislation contemplated. Perhaps the legislation is flawed. They do need co-operation with the medical community. The other thought is that we do not see the linkage in the responses they get, where there is a pattern that may indicate acceptance of a particular drug. Perhaps they could take advantage of the information they possess and use it in their evaluation of the product. I do not think they are using the information they have in the evaluation of a product.

Deuxièmement, il s'agit de produits pharmaceutiques relativement connus, pour lesquels une demande d'approbation a été soumise ou qui sont utilisés dans d'autres pays du monde. Nous ne sommes donc pas les seuls à connaître ce produit, les autres organismes de réglementation étrangers le connaissent également. Il ne s'agit pas évidemment d'un système tout à fait rigoureux, mais d'un système qui fonctionne sans trop de formalités et pourtant relativement bien. S'il y a donc un problème important dans le cas d'un produit, les renseignements sont transmis de façon assez rapide.

M. Redway: A partir d'autres pays.

Mme Hopkins: Oui.

M. Redway: Mais ce ne sont pas les patients qui vous en informent.

Mme Hopkins: Si, parfois, dans le cadre de certains rapports portant sur un patient précis.

M. Redway: Mais c'est assez aléatoire quand même.

Mme Hopkins: Pas vraiment. Évidemment, il ne s'agit pas du genre de système qui est utilisé pour les produits pharmaceutiques commercialisés. Il s'agit de drogues utilisées pour des maladies relativement graves, et cela ne peut se comparer avec les produits pharmaceutiques que l'on trouve régulièrement sur le marché.

Il s'agit donc de produits mis en circulation dans des cas d'urgence pour des maladies graves, et il n'y en a pas beaucoup. Le médecin et le ministère qui permettent justement la mise en circulation de ces médicaments en cas d'urgence évaluent toujours avant de le faire les avantages et les risques que cette mise en circulation pourrait poser. En d'autres termes, l'approbation n'est pas automatique dans tous les cas, mais elle se fonde sur certains critères, la gravité de la maladie, la disponibilité d'autres traitements, les renseignements disponibles au sujet du médicament recherché. Par la suite, nous tenons compte des renseignements qui nous proviennent des différents rapports d'utilisation du produit. Nous ne voulons pas cependant consacrer beaucoup de temps ou d'efforts à réunir des renseignements pour chaque cas, car ce ne serait pas à notre avis une bonne façon d'utiliser nos ressources.

M. Dye: Deux choses me viennent à l'esprit: tout d'abord, il faut que la loi ait un effet, et ce n'est pas ce qui semble se passer, du moins pas d'une façon suffisante. Peut-être la loi présente-t-elle des lacunes. Cela suppose une collaboration avec le monde médical. De plus, il faudrait pouvoir mettre en évidence les liens dans les différentes réponses obtenues. Il faudrait pouvoir voir d'après certaines configurations si un médicament devrait être accepté ou non. Peut-être le ministère devrait-il tirer parti des renseignements dont il dispose pour les utiliser dans l'évaluation du produit en question. Je ne crois pas personnellement que ce soit le cas.

[Texte]

Mr. Redway: They say it is not a clinically controlled situation, though.

Mr. Dye: This could well be a good reason for not using it. I am not expert enough to know.

Mr. Redway: That shows the difference between an auditor and a health care worker.

Mr. Dye: I am going to stick to my auditing.

The Chairman: I would like to ask some questions about another area, and that is the question of pensions, particularly the Canada Pension Plan and old age security. Paragraph 16.45 of the Auditor General's report points out that the time taken to process an initial application under the Canada Pension Disability Plan is still 83 days on average. The percentage of rejected applications being appealed remains at 38%. I understand that most of the appeals succeed, which would lead one to have some question about the initial decisions and the way that they are being handled. In 1985 it took 75 days to two years to process appeals. Do you anticipate being able to improve in this area?

Dr. Law: This is a very difficult area. We are well aware of the delays and very concerned about them. We have been doing a very intensive review of the whole process, of how we are organized. We have a new management group in that section. We are looking at better ways of handling the requests.

• 1110

We have some fundamental problems that are difficult to overcome. The present legislation requires a significant involvement of physicians in the disability assessment process. It is extremely difficult to recruit physicians to do that work. We have a lot of vacancies now. We are attempting to recruit physicians. That is an ongoing process, but we have had a special effort to do that recently, we think with some success. We will recruit some additional people, but it remains a very difficult area.

We are now reviewing, as I say, the whole process and possibly even looking at some of the provisions of the regulations and legislation to see whether some changes could be made that would allow us to deal with these applications with less use of physicians and in a speedier way. We have to keep the balance between not eliminating entirely what we feel is an appropriate role for physicians, but at the same time finding a way to overcome the fact that it appears we will just never be able to recruit enough doctors to do the job as expeditiously as we would like.

Perhaps Dr. Maasland wants to add to that.

[Traduction]

M. Redway: D'après le ministère, il ne s'agirait pas d'une situation de contrôle clinique.

M. Dye: Et peut-être serait-ce une raison suffisante pour ne pas avoir recours à ce genre de programme, mais je ne suis pas suffisamment spécialisé dans la question pour juger.

M. Redway: C'est là où l'on voit la différence entre un vérificateur et quelqu'un qui travaille dans le domaine de la santé.

M. Dye: Oui, je m'en tiendrai à la vérification comptable.

Le président: J'aimerais poser des questions dans un autre domaine, la question des pensions, particulièrement le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse. Selon le paragraphe 16.45 du rapport du vérificateur général, le temps nécessaire à l'étude d'une première demande dans le cadre du Régime d'invalidité est de 83 jours en moyenne. Le pourcentage de demandes rejetées qui font l'objet d'appel reste à 38 p. 100. La plupart des appels ont gain de cause, ce qui fait qu'on se pose des questions au sujet des décisions initiales et de la façon dont les choses sont réglées. En 1985, il a fallu de 75 jours à deux ans pour en arriver à la fin de l'étape des appels. Croyez-vous que vous pourrez apporter des améliorations à ce domaine?

Mme Law: Les choses sont très complexes dans ce domaine, nous nous rendons compte des retards et nous nous en préoccupons. Nous avons examiné de fond en comble toute notre structure d'organisation. Dans cette section, il existe désormais un nouveau groupe de gestion, et nous cherchons les moyens de répondre aux demandes.

Il existe toutefois des problèmes fondamentaux difficiles à résoudre. La loi actuelle exige des médecins qu'ils participent de très près au processus d'évaluation de l'invalidité. Il est très difficile de recruter des médecins pour ce travail et il y a plusieurs postes non comblés pour l'instant. Nous faisons des efforts de recrutement. C'est une activité permanente, mais le redoublement des efforts récemment a été partiellement fructueux. Nous allons encore recruter, mais cela demeure un point névralgique.

Nous sommes en train d'examiner toute la structure afin de déterminer si les règlements et les dispositions législatives nous permettent de faire les modifications nécessaires pour que l'instruction des demandes soit plus rapide et exige une moins grande participation de la part des médecins. Il nous faut maintenir un équilibre pour que le rôle du médecin soit maintenu et ne disparaisse pas tout à fait, et aussi pour trouver le moyen de composer avec la réalité, car il semble que nous ne pourrions jamais recruter assez de médecins pour que le travail soit fait avec toute la diligence souhaitée.

M. Maasland a peut-être quelque chose à ajouter.

[Text]

Dr. D.E.L. Maasland (Assistant Deputy Minister, Income Security Programs Branch, Department of National Health and Welfare): I will just make a few comments of amplification. I would like to echo the deputy minister in saying that we are as concerned as anyone about the slowness in certain instances of delivery. There are basically three main causes for the delays that take place. The first one is that the procedures set out in the CPP legislation are inherently slow and difficult. If we compare, for example, the processes we have to go through for appeals in the CPP with those that are commonly used in the private sector, we find the number of appeal levels are greater and the types of committees that have to be brought together and the like are more difficult. Certain improvements could be made in that particular area. I will come back to that.

A second problem over the last number of years has been the dramatic increases in applications for benefits, as well as increases, even relatively, in the number of appeals. In part, the latter is a result of the fact that many of the applicants are also eligible for long-term disability benefits from private insurance companies. Increasingly, private insurance companies have encouraged people to apply first or appeal, which makes the numbers larger.

The third one Dr. Law has already referred to. It is the difficulty we have to find the required medical expertise.

In each of those three areas we have taken steps, or are in the process of taking steps, or are planning to take steps. For example, last year the appeal system was changed by amendments to the Canada Pension Plan legislation. This legislation now provides for review tribunals to be set up across the country. The current process is inadequate. We have known it has been inadequate. We expect to be in a position by early next year to put in motion this new system, which would also guarantee swifter hearings.

• 1115

At the Pension Appeals Board level, one of the difficulties has been that cases had to be heard by a number of judges. We have changed that in the new legislation, which went into effect last year, to allow hearings by one judge. That should materially increase the speed with which we are doing this.

Within the branch itself we have separated the appeals organization from the organization that does the initial determination, because there have been various criticisms that it was not right that when an applicant gets denied at the first level, the very same people would have another look at this application. So we have separated those.

About the organization itself, I think Dr. Law mentioned we have put in new management in our

[Translation]

M. D.E.L. Maasland (sous-ministre adjoint, Direction des programmes de la sécurité d'emploi, ministère de la Santé nationale et du Bien-être social): Je voudrais ajouter quelques remarques. Je fais mien les propos du sous-ministre quant elle dit que nous nous inquiétons des lenteurs dans certains cas. Ces lenteurs ont trois causes principalement. Tout d'abord, les dispositions législatives qui fixent le Régime de pensions du Canada sont lentes par nature et difficiles. Si l'on compare la procédure d'appel qui s'applique au Régime de pensions du Canada et ce qui se fait d'ordinaire dans le secteur privé, on constate qu'il y a un plus grand nombre de paliers d'appel et que les exigences pour la formation des comités sont plus sévères. On pourrait apporter des améliorations de ce côté-là. J'y reviendrai.

D'autre part, il y a eu au cours des dernières années une augmentation spectaculaire des demandes de prestations, et, même si c'est relatif, une augmentation du nombre des appels. Cela s'explique en partie du fait que les candidats sont également admissibles à des prestations d'invalidité à long terme qu'ils peuvent exiger auprès de compagnies d'assurance privées. De plus en plus les compagnies d'assurance privées exhortent les gens à faire d'abord une demande ou à interjeter appel, ce qui fait grossir la charge de travail.

Troisièmement, M^{me} Law a déjà parlé de la difficulté que nous éprouvons quand il s'agit d'obtenir des avis médicaux.

Nous avons déjà pris des mesures pour redresser les choses dans chacun des cas; sinon, les choses sont sur le point d'être engagées. Par exemple, l'année dernière le régime d'appel a été modifié grâce à des modifications aux dispositions législatives qui régissent le Régime de pensions du Canada. La loi prévoit désormais des tribunaux d'examen répartis un peu partout au Canada. Le processus actuel est déficient. Nous en sommes conscients. Nous pensons qu'au début de l'année prochaine nous pourrions mettre le nouveau régime en vigueur, ce qui offrira la garantie de pouvoir obtenir une audience plus rapidement.

À la Commission d'appel des pensions, la difficulté provient du fait qu'il faut que plusieurs juges entendent une affaire. Cela a été modifié grâce à la nouvelle loi, qui est devenue exécutoire l'année dernière, et désormais les audiences peuvent avoir lieu en présence d'un seul juge. Cela devrait accélérer énormément le processus.

Au sein de la direction, nous avons séparé le service des appels du service qui s'occupe de la première instruction, car on s'était plaint qu'il n'était pas approprié qu'un candidat, refusé au premier palier, doive faire face ensuite aux mêmes personnes. Nous avons donc séparé les deux.

M^{me} Law a signalé que nous avons une nouvelle gestion dans notre division de l'invalidité. Nous avons

[Texte]

disability division. In particular, we have a new director in the area. We are exploring now several ways to streamline the organization and the application of various procedures, which will lead to greater productivity.

The final point I would like to make is that the Canada Pension Plan Advisory Board has been asked by the Minister to look into the manner in which the definition of disability, as it is in the plan, is being applied, as well as at the adequacy of the definition itself. As you know, the definition is different and so much stricter than the one that is commonly used in long-term disability plans. We are also meeting with private industry, insurance companies, to see whether it would be possible, by making certain changes to the regulations, to adopt some ways of processing these applications that would lead to a general speed-up of the applications.

Mr. Redway: About that procedure, did you say the review committee process had changed now?

Dr. Maasland: Yes, the—

Mr. Redway: Having sat on a review committee on behalf of a constituent, a three-person committee, last Friday afternoon... is that the new procedure or the old procedure?

Dr. Maasland: That is the old procedure. We expect the new procedure to be in place, I believe, by early next fiscal year. What has to happen for that... if you were to ask the question, why does it take that long, what we are trying to get away from is having essentially laymen sitting at that second level of appeal, who tend to misinterpret the act, which leaves us, or the Minister, in the situation where we have to appeal again, because according to the law it is not possible to do that. I do not know the precise number of people, but several hundred people across the country with either a medical or a legal background will be appointed, and they can be convened for these appeals in particular areas of the country. We hope the process will go into effect before next April. So it is about a year away.

Mr. Redway: So my constituents will not have a friend at court in the future?

Dr. Maasland: We hope they will look sympathetically at all applications, as we do currently.

Mr. Hovdebo: I should pass on to the department the feeling of one of my constituents. He told me if you are not dying do not apply, and if you are dying do not apply, because it will not get to you in time anyway.

The Chairman: The 1985 Auditor General's report had a number of criticisms of what was happening. I do not know how greatly these have been answered up to now. At that time it was taking 90 days to process an initial application, and now apparently it is 83, which is not

[Traduction]

nommé un nouveau directeur et nous sommes en train de voir comment on pourrait resserrer le travail de ce service et l'application des diverses procédures, ce qui devrait augmenter notre productivité.

Je voudrais ajouter que le Comité consultatif du Régime de pensions du Canada, à la demande du ministre, revoit la définition d'invalidité du régime, son application de même que son bien-fondé. Comme vous le savez, cette définition est différente et beaucoup plus rigoureuse que celle que l'on utilise communément pour les régimes d'invalidité à long terme. Nous rencontrons les représentants du secteur privé des compagnies d'assurances afin de voir, avec eux, s'il ne serait pas possible, grâce à des modifications aux règlements, de trouver le moyen d'instruire ces demandes, en général, plus rapidement.

M. Redway: Précisément, avez-vous dit que le processus suivi par le comité d'examen avait été modifié?

M. Maasland: Oui, le...

M. Redway: J'ai siégé à un comité d'examen pour un électeur, vendredi dernier, et c'était un comité formé de trois personnes... Est-ce que ce serait la nouvelle procédure?

M. Maasland: Non, c'est l'ancienne. La nouvelle procédure entrera en vigueur au début du prochain exercice financier. Pour cela... Si vous me demandez pourquoi il faut tant de temps, et pourquoi nous essayons d'éviter que seuls des profanes siègent au deuxième palier d'appel, je vous dirais que c'est parce que ces derniers donnent souvent une interprétation erronée de la loi, ce qui signifie que le ministre, ou bien le ministre, doit, de nouveau, interjeter appel, ce que la loi ne permet pas. Je ne sais pas de combien de gens il s'agit mais plusieurs centaines de personnes au Canada, possédant des compétences médicales ou juridiques, seront nommées, et elles pourront se réunir pour entendre ces appels dans diverses régions. Nous espérons que ce nouveau processus s'appliquera avant le mois d'avril prochain, c'est-à-dire dans un an.

M. Redway: Cela signifie que mes électeurs ne pourront pas compter sur un ami au tribunal à l'avenir?

M. Maasland: Nous espérons que chaque demande sera entendue avec bienveillance, comme c'est le cas actuellement.

M. Hovdebo: Je voudrais vous transmettre les sentiments d'un de mes électeurs. Il dit que si vous n'êtes pas moribond, il ne faut pas faire de demande et si vous l'êtes, il ne faut pas en faire non plus, parce que tôt ou tard vous y goûterez de toute façon.

La présidente: Le rapport de 1985 du vérificateur général formulait certaines critiques et je ne sais pas dans quelle mesure on a réagi jusqu'à présent. Il fallait auparavant 90 jours pour régler une demande et, ce qui ne représente pas des progrès fabuleux, il en faut

[Text]

really great progress. I wonder if I could ask the Auditor General to comment on how they see the progress from their 1985 report to the present time in this area.

• 1120

Mr. Dye: I think our overall perception is that the problems are persistent. In testimony we are hearing of reorganization and new approaches, streamlining, perhaps they will go away. Since Bonnie Miller was involved in both the original audit and the follow-up, perhaps she can give you a more in-depth answer.

Ms Miller: I think at the time of the 1985 audit, when we looked at this we expressed a number of concerns. At that time there were a number of major efforts under way to address these deficiencies. When we came back in 1987 I think we realized that it is a very complex and very difficult and sensitive area to deal with. We had expected to see more improvements than there were, but essentially the delays were there and there was still room for the development of performance measurement systems and a number of other areas. As Mr. Dye says, we are probably heartened by what has been said today with initiatives under way. But again, we have been through this process once before.

Mr. Redway: I would like to ask a question with respect to something Mr. Dye refers to as the income security benefit delivery system. This is something that has interested me for some time now, back prior to the last election. A certain politician made much of the savings that could be made in government by the electronic deposit of funds in the area of income security benefits. He outlined great savings that could be made, in the multi-million dollars. Mr. Dye has estimated that in excess of \$50 million a year. I think this particular person estimated it much higher than that. This particular person is now the Prime Minister of Canada.

Mr. Dye says that plans for a major overhaul of the income security benefit delivery system have once again been put on hold, that this initiative has been under way since 1977, and if implemented is expected to result in significant annual savings, the department estimates in excess of \$50 million per year, so a decision is required.

What in heaven's name is happening with this? I know that the Department of Supply and Services also plays a role in this thing, but surely when we are looking at savings as substantial as this... I know the Post Office does not want to lose revenue from sending out cheques, and I know perhaps there are people in the departments who are afraid they are going to be made surplus as a result of finding a faster and less costly method of doing the job, but surely when we are looking at savings in excess of \$50 million a year—and it seems to me that the Prime Minister, or Leader of the Opposition, as he then

[Translation]

désormais 83. Le vérificateur général pourrait-il me dire ce qu'il pense des progrès réalisés depuis 1985 à cet égard?

M. Dye: On ne peut pas s'empêcher de constater dans l'ensemble que les problèmes persistent. Les témoignages font état d'une réorganisation, de nouvelles approches, de resserrement, et cela aboutira peut-être à une solution. Puisque Bonnie Miller s'est occupée de la vérification depuis le début et du suivi, elle pourra peut-être vous donner une réponse plus complète.

Mme Miller: Au moment de la vérification de 1985, nous avons signalé certaines inquiétudes, à ce moment-là, déjà on déployait des efforts nourris pour redresser les imperfections. En 1987, nous nous sommes rendu compte de la complexité, de la difficulté de même que de la délicatesse de la question. Nous nous attendions à des améliorations plus sensibles mais les retards persistaient et il y avait encore beaucoup à faire du côté des systèmes de mesure de la performance et dans d'autres secteurs. Comme l'a dit M. Dye, ce que nous avons entendu aujourd'hui nous donne confiance, car on a pris des mesures de redressement. Toutefois, on a déjà vu ce genre d'efforts.

M. Redway: Ma question porte sur ce que M. Dye appelle le Régime des prestations de sécurité de revenu. Je m'intéresse à cette question depuis un certain temps, depuis avant les dernières élections. Un certain homme politique a parlé des épargnes que le gouvernement pourrait réaliser si l'on avait recours à un système électronique pour le dépôt des fonds servant aux prestations de sécurité de revenu. On pourrait économiser plusieurs millions de dollars. M. Dye a dit qu'il peut s'agir de plus de 50 millions de dollars par année. L'homme politique disait que ce pourrait être beaucoup plus. Cette personne est actuellement premier ministre du Canada.

M. Dye a signalé que le projet de réorganisation du système des prestations de sécurité de revenu avait été stoppé de nouveau, l'effort remontant à 1977, mais s'il était concrétisé, les économies seraient appréciables, chaque année, et pourraient représenter plus de 50 millions de dollars par année. Il faut donc prendre une décision.

Que se passe-t-il donc? Je sais que le ministère des Approvisionnements et Services a un rôle à jouer mais quand il s'agit d'économies aussi appréciables... Je sais aussi que la Société des postes ne veut pas perdre les recettes qu'elle tire des envois de chèques et qu'il y a peut-être des fonctionnaires dans certains ministères qui pensent que cette méthode plus rapide et moins coûteuse risque de leur coûter leur emploi. Et quand il s'agit d'économies représentant plus de 50 millions de dollars par année... Le premier ministre, qui était à l'époque chef de l'opposition, avait évalué les économies à quelque

[Texte]

was, used to talk in terms of something in excess of \$100 million or \$200 million a year—why can we not get on with this damn thing?

Dr. Law: Madam Chairman, we in fact have been engaged, as the member says, for some time in attempting to have a major new system for the income security programs. There is no doubt that our systems are antiquated in many respects and that they result in the use of more administrative resources than would be required with a modern system. On the other hand, of course, there is a substantial initial investment required in the system, and that is something the department has been attempting to obtain for some years.

• 1125

I would say, in fairness, that the department has had some difficulties in getting together the appropriate case and making it to the Treasury Board to get that initial investment. I think we are close to resolving that problem.

Mr. Redway: How close?

Dr. Law: I am optimistic that we will at least get an answer on our proposal, and we think it is a good proposal. It has the support of a number of departments—most importantly, perhaps, the Department of Supply and Services. That proposal is now going forward to the Treasury Board, and we will see whether they can find the resources. As they say, it is a significant initial investment, but it will not only improve the efficiency of our system. . .

If I could give an example of what we want to be able to do, at present when someone goes to a client service centre across the country to have a change in address for the family allowance program, or whatever, that has to be manually dealt with. It cannot be dealt with at the client service centre; it has to go into the regional office to be dealt with, to get the system updated, and so on, because we do not have what many other organizations would have, which is an on-line system that would allow the person in the client service centre simply to access the data base and put in the new information and the whole thing could be done in 10 minutes. Now it may take us 10 hours of work—

Mr. Redway: Right into a bank account.

Dr. Law: —around the system: mailing and manual work and so on.

So clearly the system is inefficient, and it does not produce good results for the clients either. People expect these days, when they go into a government office and say that they want you to have the address changed on their family allowances, that the next cheque will arrive at their new address. Now we have difficulty in guaranteeing that and we have a lot of overhead in the processing.

[Traduction]

100 millions de dollars, ou 200 millions de dollars par année. Pourquoi tant trainer à cet égard?

Mme Law: Madame la présidente, comme l'a dit le député, nous essayons de trouver un nouveau système d'envergure pour les programmes de sécurité de revenu. Il est évident que nos systèmes actuels sont désuets à bien des égards et qu'ils exigent beaucoup plus de ressources administratives qu'un système plus moderne. Par ailleurs, il faudrait pour cela des investissements de départ appréciables que le ministère essaie d'obtenir depuis bien des années.

Il faut toutefois dire que le ministère a eu du mal à préparer sa cause qu'il doit défendre au Conseil du Trésor. Nous pensons que le problème est sur le point d'être résolu.

M. Redway: Quand le sera-t-il?

Mme Law: J'espère bien pouvoir obtenir une réponse à notre proposition qui est bonne. Nous avons l'appui de certains ministères, dont le plus important est sans doute le ministère des Approvisionnement et Services. Cette proposition sera étudiée au Conseil du Trésor et nous verrons si les ressources nécessaires pourront être trouvées. Comme on l'a dit, il s'agit d'un investissement appréciable au départ qui non seulement améliorerait l'efficacité du système. . .

Je vais vous donner un exemple qui illustrera ce que nous essayons de réaliser. Quand, actuellement, quelqu'un se présente à un centre de service au client dans une région donnée pour signaler un changement d'adresse pour l'expédition des chèques d'allocations familiales ou d'autres choses, il faut que cela soit fait manuellement. On ne peut pas s'en occuper au centre de service au client et il faut passer par le bureau régional, afin que la mise à jour soit faite, car nous ne possédons pas ce que d'autres organisations possèdent, c'est-à-dire un système en direct qui permettrait tout simplement au centre de service au client d'avoir accès à la base de données pour modifier les renseignements qu'elle contient, en l'espace de 10 minutes. Actuellement, il faut 10 heures de travail. . .

M. Redway: Cela pourrait aller directement sur le compte bancaire.

Mme Law: . . . pour boucler la boucle: il y a l'envoi et le travail manuel, etc.

Il est évident que le système n'est pas efficace et les clients s'en ressentent également. Les gens s'attendent, de nos jours, quand ils vont dans un bureau de l'administration gouvernementale, pour faire un changement d'adresse afin d'obtenir leurs allocations familiales, que le chèque suivant leur parviendra à la nouvelle adresse. Nous ne pouvons pas garantir cela et toute la démarche nous coûte très chère en frais généraux.

[Text]

So we think now that we have a good proposal. We think that this time it has a lot better chance of success, but we also know that resources are tight. So we will have to see whether the Treasury Board sees this as a priority. From our perspective, it clearly is.

Mr. Redway: It takes money to make money. When we are looking at an excess of saving of about \$50 million plus per year, I suggest to you that you subpoena the Prime Minister to appear before the Treasury Board to support your application.

Dr. Law: What a good idea.

The Chairman: There were a number of other things along the same lines as Mr. Redway's question. This plan, indeed, as he said, has been around since 1977. That is an awfully long time, is it not?

One thing that causes me a lot of concern—and I am sure it must cause you concern too—is the Auditor General's statement in paragraph 16.54 that

The total costs for . . . the Old Age Security program . . . in 1986-87 . . . could not be determined because the Department of Supply and Services had changed the method of reporting its costs.

I find it very disconcerting that for a program in the order of \$140 million costs are simply not available. Could you comment further on that, Mr. Dye?

Mr. Dye: This is not just a specific problem related to the Department of National Health and Welfare. It is a generic problem across government that the government does not know its costs; departments themselves do not know their costs. That is very concerning when you are trying to allocate public resources.

Part of the reason why they do not know is that they do not have adequate systems in place, and part of the reason why they do not have adequate systems in place is the philosophy the government uses for allocating resources. It strikes me that one of the attitudinal adjustments that is required, both at the bureaucratic and at the political level, is the question of capital resources versus operating resources. It seems reasonably easy to build a case to continue your program and maintain and sustain your funds; but when it comes to a capital thing that will provide significant cost savings or efficiency savings, those are very hard to come by.

This has been, I think, the big problem over at DSS: they are unable to give the service to a department such as National Health and Welfare, which is probably one of their largest customers at DSS. They are dependent on DSS.

• 1130

As Mr. Redway says, you have to spend money to make money. I think that is the flaw. It is an attitudinal thing,

[Translation]

Nous pensons que notre proposition est valable. Nous pensons que cette fois-ci, elle a toutes les chances de succès, mais nous savons également que les ressources sont limitées. Nous verrons bien si le Conseil du Trésor estime que c'est une priorité. Selon nous, c'en est une.

M. Redway: Il faut de l'argent pour gagner de l'argent. Quand il s'agit d'économies représentant plus de 50 millions de dollars annuellement, je pense qu'on doit aller jusqu'à assigner le Premier ministre à comparaître devant le Conseil du Trésor pour appuyer la demande.

Mme Law: Quelle bonne idée.

La présidente: Il y a d'autres questions qui sont liées à celles de M. Redway. Ce projet, il l'a dit, remonte à 1977. Cela fait très longtemps, n'est-ce pas?

Je m'inquiète d'une chose, et je suis sûre que vous vous en inquiétez aussi, et c'est de ce que dit le Vérificateur général au paragraphe 16.54 et je cite:

En 1986-1987 . . . les frais d'administration du programme de la Sécurité de la vieillesse . . . on n'a pu les déterminer parce que le ministère des Approvisionnement et Services avait modifié la méthode de communication des coûts.

Je trouve troublant que pour un programme qui coûte quelque 140 millions de dollars, les données ne soient pas disponibles. Pouvez-vous nous dire ce que vous en pensez, monsieur Dye?

M. Dye: Il ne s'agit pas ici d'un problème propre au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Le problème est endémique dans tous les ministères car le gouvernement n'arrive pas à déterminer ses coûts. Les ministères eux-mêmes ne le peuvent pas. Cela est très inquiétant quand il s'agit de répartir des deniers publics.

Si on n'arrive pas à déterminer ces coûts, c'est que les méthodes utilisées sont insuffisantes, et si ces dernières sont insuffisantes, c'est parce que la théorie gouvernementale quand il s'agit de répartir les ressources, laisse à désirer. Il me semble qu'il y a des attitudes à changer, dans l'administration comme à l'échelon politique et qu'il faudrait désormais faire le partage entre les ressources d'immobilisations et les ressources d'exploitation. Il semble assez facile de défendre la reconduction d'un programme, le maintien d'un budget. Mais quand il s'agit d'une dépense d'immobilisations qui offrirait des économies appréciables ou qui améliorerait énormément l'efficacité, la défense est moins évidente.

Je pense que c'est là le problème le plus épineux au ministère des Approvisionnement et Services: le ministère est incapable de bien servir le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, qui est sans doute un de ses plus gros clients. Ce ministère est tout à fait tributaire du MAS.

Comme le dit M. Redway, il faut dépenser pour gagner de l'argent. Je pense que c'est là que le bât blesse. C'est

[Texte]

that capital can be shoved down a couple of years and it does not matter. It does matter, and we wind up with opportunities lost, people doing tasks that are not cost-effective. In fact at times they just appear to be plain dumb.

It seems to me if we can get over that shoulder of being able to put the right systems in place with the proper expenditure of funds, there are all kinds of efficiencies achievable. I would argue strongly in favour of changing attitudes toward capital expenditure.

The Chairman: Dr. Law, assuming your proposal to the Treasury Board is acceptable, would the plan be to deposit one payment in the pensioner's bank account instead of sending out two separate cheques, for instance for Canada Pension Plan and old age security?

Dr. Law: I think that is a likely outcome, but I am not sure we could absolutely say today that would be the final decision.

Dr. Maasland: That is correct it is the most likely outcome. We would want to get a capability to database it. Data bases would be able to talk to each other, as it were. Most likely that would lead to the issuance of one cheque rather than two. In the detailed planning we will get a more definitive answer to this matter. Also we would be able to provide the capability of electronic funds transfer to the beneficiaries, for those of them who would desire that, obviously.

The Chairman: There is a reference somewhere here to eight departments being involved with Canada Pension Plan payments. That would be National Health and Welfare, Supply and Services, Revenue Canada, and what would the other five be?

Dr. Maasland: The Department of Insurance, CEIC, the Department of Finance, the Department of Veterans Affairs, and the Department of Public Works.

The Chairman: What would the connection be with Public Works and pension payments?

Dr. Maasland: Essentially through providing accommodation. You have to appreciate obviously that we are running two accounts alongside each other.

In part we are using voted moneys, in part we are using moneys that come from the Canada Pension Plan fund, so it is important for us to know what part of our effort, and that of other departments, is devoted to CPP activities, and what part is devoted to family allowance and OAS activities. That means we are being charged differently by the Department of Public Works than would be the departments that used only voted moneys.

Mr. Hovdebo: Just one question. For a number of seniors I have had contact with you already do deposit it to their bank account. Do you do that electronically?

[Traduction]

une question d'attitude. On croit que les dépenses d'immobilisations peuvent être reportées à plus tard impunément. En fait, il faut s'en soucier car sinon l'occasion passe, et les gens s'emploient à des tâches qui ne sont pas efficaces. En fait, parfois cela frise la stupidité.

Il me semble que si on arrive à franchir l'étape aboutissant à la mise en place des systèmes appropriés, avec les dépenses à l'avenant, toutes sortes d'économies pourraient être réalisées. Je suis tenant d'un changement d'attitude face aux dépenses d'immobilisations.

La présidente: Madame Law, si votre proposition au Conseil du Trésor est acceptée, cela signifierait-il qu'on déposerait en un versement sur le compte bancaire des pensionnés, les deux chèques, celui du Régime de pensions du Canada et celui de la sécurité de la vieillesse?

Mme Law: Je pense que c'est sans doute comme ça que les choses se passeraient mais je ne peux pas vous affirmer quoi que ce soit quant à la décision.

M. Maasland: Vous avez raison, c'est sans doute ce qui se passera. Nous voudrions avoir le nécessaire pour la formation d'une base de données. Les bases de données pourraient communiquer entre elles, le cas échéant. Et il est fort probable que cela aboutisse à l'émission d'un seul chèque plutôt que deux. Quand nous aurons les détails, nous pourrions vous répondre avec plus de précisions. En outre, on pourrait faire des versements électroniques aux prestataires, c'est-à-dire, à ceux qui le souhaiteraient.

La présidente: On a dit que 8 ministères s'occupaient des prestations du Régime de pensions du Canada. Il y aurait le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, les Approvisionnement et Services, Revenu Canada, et quels seraient les cinq autres?

M. Maasland: Le département des assurances, la CEIC, le ministère des Finances, le ministère des Anciens combattants et le ministère des Travaux publics.

La présidente: Quel est le rôle du ministère des Travaux publics pour ce qui est des prestations?

M. Maasland: Le ministère nous fournit des locaux. Vous vous rendez bien compte que nous avons deux comptes simultanés.

Nous utilisons les subsides d'une part, et d'autre part l'argent qui provient de la Caisse du Régime de pensions du Canada. Et il est important que nous sachions quelle part de nos efforts et de ceux des autres ministères sont consacrés à des activités liées au Régime de pensions du Canada, aux allocations familiales ou au Programme de la sécurité de la vieillesse. Cela signifie que le ministère des Travaux publics impute les sommes de façon différente que dans le cas des autres ministères qui ne se servent que de subsides.

M. Hovdebo: J'aurais une question à poser. Certaines personnes âgées vous ont déjà signalé qu'elles souhaitaient que l'on dépose directement à leur compte en banque. Est-ce que cela se fait par versement électronique?

[Text]

Dr. Maasland: No, that is done through a mailing from a DSS facility to a bank.

Mr. Hovdebo: Do you have any idea what percentage already have them deposited to bank accounts?

Dr. Maasland: I am sorry. I do not have the precise number. Obviously we have the number. I could make it available to the committee, but I do not have it.

Mr. Hovdebo: In asking seniors I have found that one of the reasons they do not want it deposited to the bank is those bank charges that are against them. They feel quite. . . Once it is in there they use cheques to get it out. They would much rather pay it by cash.

• 1135

Do you get any transfer from other departments for the inserts you put in family allowance regarding free trade or other propaganda?

Dr. Law: Information provided to the public through the cheque insert program is paid for by the department sponsoring it, whether it is our department or another one.

The Chairman: Mr. Dye, do you have any final comments?

Mr. Dye: No, thank you, Madam Chair. I have been impressed with the quality of the testimony. It has answered a number of our concerns. I think the department is being responsive in the majority of areas, and will follow up.

Dr. Law: Perhaps I could just comment to say we have taken the report of the Auditor General very seriously. We are addressing the recommendations. There are a few we do not find quite appropriate, and I have alluded to one or two of those during the course of the meeting. But basically we accept the recommendations in large part, and we are addressing. . .

The Chairman: On behalf of the committee, I would like to thank the witnesses for being with us here this morning. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

M. Maasland: Non, l'envoi se fait par la poste du ministère des Approvisionnements et Services à la banque.

M. Hovdebo: Savez-vous quel pourcentage des pensionnés se trouvent dans ce cas-là?

M. Maasland: Excusez-moi, mais je n'ai pas de chiffres précis. Nous avons ces chiffres que je pourrai faire parvenir au Comité plus tard.

M. Hovdebo: En parlant avec des personnes âgées, j'ai constaté que ce sont les frais perçus par la banque qui les décourageaient de faire verser directement leur chèque. Ils estiment. . . Une fois l'argent versé sur le compte, il faut tirer des chèques. Ces personnes préfèrent payer en liquide.

Est-ce que les autres ministères vous dédommagent quand vous insérez des encarts dans les enveloppes contenant les chèques d'allocations familiales, pour cette propagande sur le libre-échange ou autre chose?

Mme Law: Les renseignements qui sont donnés au public grâce au programme d'encarts sont la responsabilité financière des ministères parrains, le nôtre ou un autre.

La présidente: Monsieur Dye, avez-vous une dernière remarque à faire?

M. Dye: Non, merci, madame la présidente. La qualité des témoignages m'a impressionné et certaines des mes inquiétudes ont été apaisées. Je pense que le ministère fait preuve de bonne volonté dans la majorité des cas, et qu'il s'occupera du suivi.

Mme Law: Je voudrais ajouter que nous avons pris au sérieux le rapport du vérificateur général. Nous sommes en train d'émettre les recommandations en oeuvre. Il y en a quelques-unes que nous n'estimons pas justifiées et j'en ai parlé tout à l'heure. Essentiellement, nous acceptons les recommandations, et nous nous occupons. . .

La présidente: Au nom des membres du Comité, je voudrais remercier nos témoins d'être venus ce matin. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Tuesday, March 29, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;
Bonnie Miller, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of National Health and Welfare:

Dr. Maureen Law, Deputy Minister;
Lyle Makosky, Assistant Deputy Minister, Fitness and
Amateur Sport;
J.D. Nicholson, Assistant Deputy Minister, Medical
Services Branch;
Dr. D.E.L. Maasland, Assistant Deputy Minister,
Income Security Programs Branch;
Janice Hopkins, Executive Director, Health Protection
Branch.

TÉMOINS

Le mardi 29 mars 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
Bonnie Miller, directrice principale, Direction générale
des opérations de vérification.

Du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social:

D^r Maureen Law, sous-ministre;
Lyle Makosky, sous-ministre adjoint, Condition
physique et Sport amateur;
J.D. Nicholson, sous-ministre adjoint, Direction
générale des services médicaux;
D^r D.E.L. Maasland, sous-ministre adjoint, Direction
générale des programmes de la sécurité du revenu;
Janice Hopkins, directrice exécutive, Direction
générale de la protection de la santé.

27826-1
C-110
9-1-88

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 36

Thursday, April 14, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 36

Le jeudi 14 avril 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 7,
Department of Energy, Mines and Resources

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
7, Le ministère de l'Énergie, des Mines et des
Ressources

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 14, 1988
(56)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:44 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson and Tony Roman.

In attendance: From the Library of Parliament: Tom Wileman, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Bill Woodley, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Energy, Mines and Resources:* Arthur Kroeger, Deputy Minister; Pierre Perron, Associate Deputy Minister; Stuart Mensforth, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector; Jocelyne Bourgon, Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Communications Sector.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee commenced consideration of Chapter 7, Department of Energy, Mines and Resources.

The Chairman made a statement.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read.

The Auditor General and the Deputy Minister each made additional opening remarks.

The witnesses answered questions.

At 11:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 14 AVRIL 1988
(56)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 44 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson et Tony Roman.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: Tom Wileman, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Bill Woodley, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:* Arthur Kroeger, sous-ministre; Pierre Perron, sous-ministre associé; Stuart Mensforth, sous-ministre adjoint, Secteur des finances et de l'administration; Jocelyne Bourgon, sous-ministre adjointe, Secteur de la politique globale et des communications.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 7, Le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

La présidente fait une déclaration.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Sous-ministre sont considérées comme lues.

Le Vérificateur général et le Sous-ministre font chacun d'autres remarques préliminaires.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by *Electronic Apparatus*]

[Texte]

Thursday, April 14, 1988

• 0943

The Chairman: I call the meeting to order.

Today the Public Accounts committee is commencing consideration of Chapter 7, on the Department of Energy, Mines and Resources, of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1987.

We are continuing our review of financial management and control in the Public Service. On this subject we have already heard from senior officials of the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General, as well as the Departments of Supply and Services, Transport, and National Health and Welfare.

With regard to the Department of Energy, Mines and Resources, the committee is interested in knowing what steps the department is taking to provide its managers with adequate financial and operational information for planning, managing, and reporting on ongoing activities and new initiatives, and also how the department is moving to ensure that the kind of information needed to evaluate its programs and operations is being provided to Parliament, particularly in Part III of the estimates. We are also interested in the role of the department's senior financial officer and in the department's relationship with the Comptroller General and Treasury Board; and finally we want to hear if the department is using information technology in an effective, efficient, and economic manner.

We are pleased to welcome as witnesses this morning, Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister of the Department of Energy, Mines and Resources, and Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada.

We have received in advance your opening statements. They will be printed in the *Minutes of Proceedings and Evidence* if read. May I just remind the members who are present that the original opening statement provided by the Department of Energy, Mines and Resources, which is in your briefing books, has been amended. The amended copy is the one that was delivered to your offices yesterday.

• 0945

Statement by Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Auditor General of Canada): Chapter 7 reports on financial management and control in Energy, Mines and Resources. Both in EMR and across the government, we found that there have been major improvements in financial controls and procedures over the past 10 years.

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 14 avril 1988

La présidente: La séance est ouverte.

Le Comité des comptes publics entreprend, aujourd'hui, l'examen du chapitre 7 concernant le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, du Rapport du vérificateur général pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987.

Nous poursuivons notre examen de la gestion et du contrôle financier à la fonction publique. Nous avons déjà entendu, à ce sujet, le témoignage de hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général de même que des ministères des Approvisionnements et Services, des Transports et de la Santé nationale et du Bien-être social.

En ce qui concerne le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le comité voudrait savoir quelles mesures le ministère prend pour fournir à ses gestionnaires les renseignements financiers et opérationnels dont ils ont besoin pour la planification, la gestion et le rapport des activités en cours et des initiatives nouvelles. Nous voudrions également savoir comment le ministère va faire en sorte que le Parlement reçoive les renseignements nécessaires pour évaluer ses programmes et ses activités, notamment dans la Partie III des prévisions budgétaires. Nous voudrions aussi en savoir davantage sur le rôle du principal agent financier du ministère, et les rapports du ministère avec le contrôleur général et le Conseil du Trésor; enfin, nous voudrions savoir si le ministère se sert de la technologie de l'information de façon efficace et rentable.

Nous avons le plaisir d'accueillir comme témoins ce matin, M. Arthur Kroeger, sous-ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, et M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada.

Nous avons reçu à l'avance vos déclarations liminaires. Elles seront imprimées dans les *Procès-verbaux et témoignages* comme si elles avaient été lues. Puis-je simplement rappeler aux membres du comité qui sont ici que la première déclaration liminaire fourni par le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, qui figure dans vos cahiers d'information, a été modifiée. La nouvelle version est celle que vous avez reçue, à votre bureau, hier.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A. (vérificateur général du Canada): Le chapitre 7 porte sur la gestion et le contrôle financiers au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Nous avons constaté, dans ce ministère comme dans le reste de l'administration fédérale, qu'il y a eu au cours des 10

[Texte]

In particular, we recommended that EMR make improvements in defining results and initiatives at the corporate level, and in planning and monitoring their achievement. In my view, the department should take action on these recommendations before signing an agreement under the Initiative for Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA).

The department did not formally respond to the recommendations in our report, and the responses it provided recently to your committee do not give the impression of vigorous action. In several cases, the response begins with the word "agree", but the words that follow indicate business as usual. In other cases, it is hard to tell what specific action the department is planning.

Of the five areas highlighted in Chapter 7, I would like to focus on two in particular: the corporate level review of ongoing operations and new initiatives.

With respect to ongoing operations, we found a lack of information at the corporate level. The Operational Plan Framework does not specify intended results. This is partly because of the difficulty in aggregating the wide variety of tasks found in each activity into overall results measures. Consequently, at the corporate level, EMR cannot link resources to expected program results. Nor are resources for ongoing activities critically challenged each year in relation to the level of service or work anticipated. We recommended that, where possible, the department should develop clear statements of results for each program activity, and that corporate management should ensure that the level of resources within each ongoing function is challenged in relation to the level of service or work anticipated.

With respect to new initiatives, we found inconsistencies in the quality of information. We looked at three initiatives: a major capital project, a long-term change in program direction, and an internal administrative project. For the major capital project, the essential information elements were present. For the other initiatives, they were not. We recommended that the department establish guidelines respecting the nature and extent of financial and operational information required to support both decision-making and reporting on new initiatives.

It would be useful to know whether EMR has specific plans for dealing with these recommendations. For

[Traduction]

dernières années une nette amélioration des procédés et des contrôles financiers utilisés. Il reste néanmoins beaucoup à faire dans le domaine de la gestion financière. Nous avons recommandé, entre autres, que le MEMR améliore sa définition des résultats et des initiatives à l'ensemble du ministère ainsi que sa planification et son contrôle de leur réalisation. Ce ministère, à mon avis, devra donner suite à ces recommandations avant de signer une entente de participation au Régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres (RAPRM).

Le ministère n'a pas fait connaître ses commentaires officiels par suite des recommandations que présente notre rapport et les dernières réponses qu'il a présentées à votre Comité ne donnent pas l'impression qu'il s'apprête à prendre des mesures vigoureuses. Dans plusieurs cas, la réponse fournie commence par une formule d'acquiescement, mais ce qui suit laisse entendre que l'on continuera d'agir comme auparavant. Il est d'autres cas où il est difficile de savoir quelles mesures le ministère entend vraiment prendre, s'il en prend.

Des cinq points présentés au chapitre 7, j'aimerais m'arrêter à deux d'entre eux en particulier: l'examen, à l'échelon ministériel, des opérations et celui des nouvelles initiatives.

En ce qui a trait aux opérations, nous avons relevé un manque d'information globale. Le cadre du plan opérationnel ne précise pas les résultats escomptés. Cela s'explique par la difficulté qu'il y a à regrouper les tâches très diverses de chaque activité pour les convertir en des mesures globales de rendement. Par conséquent, à l'échelon ministériel, le MEMR ne peut établir de liens entre ressources et résultats de programme escomptés. Il en est de même pour les ressources à consacrer aux activités permanentes qui ne font pas l'objet d'un examen critique, chaque année, en fonction du niveau de service ou du niveau de travail prévu. Nous avons donc recommandé que le ministère, lorsque la chose est possible, élabore des énoncés clairs des résultats de chaque activité de programme et que la haute direction s'assure que le niveau de ressources de chaque fonction permanente est soumis à un examen critique par rapport au niveau de service ou au niveau de travail prévu.

En ce qui a trait aux nouvelles initiatives, nous avons décelé un manque d'uniformité dans la qualité de l'information. Nous avons examiné trois initiatives: un grand projet d'immobilisations, une modification à long terme de l'orientation d'un programme et un projet d'administration interne. Nous avons constaté que les éléments d'information essentiels pour le grand projet d'immobilisations étaient en place. Tel n'était pas le cas pour les deux autres initiatives. Nous avons recommandé au ministère d'établir des lignes directrices sur la nature et la portée de l'information financière et opérationnelle requise pour étayer à la fois la prise de décisions et les rapports sur les nouvelles initiatives.

Il serait utile de savoir si le MEMR dispose de plans précis pour donner suite à ces recommandations. Par

[Text]

example, is the department attempting to identify and monitor any program level performance indicators? Does the department have a process for approving and reviewing important internal initiatives corresponding to the process Treasury Board requires for major capital projects? In the course of recent committee hearings, the Program Control Board in the Department of Transport has been discussed. It would be interesting to have EMR's reaction to this idea as one possible way of dealing with our recommendations.

In summary, I would like to see more specific commitments from the department, in terms of specific actions and target dates to deal with our recommendations. In particular, I hope the department can deal with the corporate level review of ongoing operations and new initiatives so that it is in a position to enter into an IMAA accountability contract.

Statement by Mr. Arthur Kroeger (Deputy Minister of Energy, Mines and Resources): The concerns raised by the Auditor General in the section of his 1987 Report that deal with Energy, Mines and Resources include:

1. Inadequate information at corporate level to plan, manage, and report on activities.
2. The need to improve the quality of information used to support decision-making and reporting on new initiatives.
3. The need to better disclose EMR's plans and results in Part III of the Estimates.

The department is in general agreement with these findings. In this statement, I should like to offer some observations both about specific actions that are being taken and also about the general context in which management decisions are being made.

The 1987-88 fiscal year saw a number of significant changes in Energy, Mines and Resources as the department continued its adjustment to changed policies and external circumstances.

The most far-reaching changes have taken place in the Energy Program. Following the 1984 election, the government initiated measures to dismantle the National Energy Program, including the abolition of a number of programs delivered by the department such as the Petroleum Incentives Program, the Canadian Oil Substitution Program and the Canadian Home Insulation Program. Implementation of these decisions has entailed major structural and personnel adjustments on the part of the department.

[Translation]

exemple, le ministère tente-t-il d'établir et de contrôler des indicateurs de rendement des programmes? Le ministère dispose-t-il d'un processus d'approbation et d'examen des grandes initiatives internes qui correspondrait au processus que le Conseil du Trésor exige pour les grands projets d'immobilisations? Au cours de récentes audiences de votre Comité, il y a eu étude du Conseil d'examen des programmes dont est doté le ministère des Transports. Il serait intéressant de savoir la réaction du MEMR à la mise sur pied d'un organisme du genre pour donner suite à nos recommandations.

J'aimerais, somme toute, que le ministère prenne des engagements plus précis, décrive avec plus de clarté les mesures qu'il entend prendre pour donner suite à nos recommandations et présente son calendrier d'intervention. Je souhaite, notamment, que le ministère puisse réussir à se doter d'un mécanisme d'examen, à l'échelon ministériel, de ses opérations et de ses nouvelles initiatives afin qu'il puisse être en mesure d'adhérer au Régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres.

Déclarations préliminaires de M. Arthur Kroeger (sous-ministre de l'Energie, des Mines et des Ressources): Dans la section de son rapport de 1987 qui a trait à l'énergie, Mines et Ressources, le vérificateur général a mentionné les points suivants:

1. le manque d'information suffisante, à l'échelon du ministère, pour planifier et gérer les opérations et pour en faire rapport,
2. la nécessité d'améliorer la qualité de l'information servant aux prises de décisions et à l'établissement de rapports au sujet des nouvelles initiatives, et
3. la nécessité d'étayer davantage les plans et les réalisations d'EMR dans la Partie III du Budget des dépenses.

De façon générale, le ministère est d'accord avec ces résultats. J'aimerais ici émettre quelques observations sur les mesures qui sont en voie d'être adoptées et le cadre général dans lequel les décisions de gestion sont prises.

Poursuivant son adaptation aux changements de politique et à la nouvelle conjoncture extérieure, le ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources a subi de profondes transformations au cours de l'année financière 1987-1988.

C'est au niveau du Programme de l'énergie que les modifications les plus importantes sont survenues. Après l'élection de 1984, le gouvernement a pris des mesures en vue de démanteler le Programme énergétique national, de même qu'un certain nombre de programmes dont l'exécution relevait du ministère comme le Programme d'encouragement du secteur pétrolier, le Programme canadien de remplacement du pétrole et le Programme d'isolation thermique des résidences canadiennes. Ces décisions ont entraîné un important rajustement de la structure d'EMR et du personnel d'EMR.

[Texte]

From a peak of 1,482 person-years in 1984-85 the Energy Program has been scaled down to 923 in 1987-88. Funds managed by the program fell from \$1.8 billion to \$333 million during the same period. In the past year, a major thinning out of senior management positions took place, with two EX-5s, three EX-4s, four EX-3s, two EX-2s and six EX-1s being either deleted or left vacant for the long term. One remaining EX-4 was re-designated Assistant Deputy Minister, Energy Programs, and a number of units were consolidated under this position. Some further adjustments of this character are under consideration for the current fiscal year.

Although the government has, since 1984, pursued a market-oriented policy, some deviations have been dictated by the volatility that characterizes the energy world. The collapse of world oil prices, from \$31 per barrel in November of 1985 to \$11.50 in July of 1986, severely affected levels of activity in the oil and gas industry, particularly in western Canada. In response to this situation, the government established the Canadian Exploration and Development Incentive Program (CEDIP) in March of 1987. The creation of this \$350 million per year program required the department to put in place, at short notice, a unit of approximately 170 people to process an estimated 6,000 applications per year for drilling assistance incentives. The first cheques were issued in late August, and the unit—largely based in Calgary—has been fully operational since December.

CEDIP was, however, intended to be only a temporary measure and the government has announced that the program will terminate on December 31, 1989. Plans are therefore being developed to phase out the organization in step with the elimination of the program, taking account, however, of the need for some 18 months of processing and auditing after the last application has been accepted.

Some significant steps have also been taken in respect of the Administration Program during the past year. First, a number of corporate functions such as central agency liaison, parliamentary relations, communications, environmental affairs, audit, and evaluation were grouped under a newly created Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Communications, and a better focus for activities at the corporate level. The new entity was created entirely by a reallocation of existing resources.

Secondly, changes in the external environment, and particularly the far-reaching structural changes in the Energy Program, had raised questions about the appropriate size and configuration of the department's administrative support units. The departmental executive therefore initiated, in late summer of 1987, a comprehensive examination entitled *Management Review*,

[Traduction]

Le Programme d'énergie est passé d'un maximum de 1,482 années-personnes en 1984-1985 à 923 années-personnes en 1987-1988. Les fonds gérés par le programme ont chuté de 1,8 milliards de dollars à 333 millions pendant la même période. L'année dernière, on a beaucoup élagué dans les postes de niveau supérieur, deux postes de EX-4 ont été transformés en poste de sous-ministre adjoint des Programmes de l'énergie et un certain nombre d'unités ont été regroupées sous ce poste. D'autres rajustements du même ordre sont envisagés pour l'année financière en cours.

Même si le gouvernement poursuit depuis 1984 une politique axée sur les marchés, il a dû s'en écarter à quelques reprises à cause de l'instabilité qui caractérise le monde de l'énergie. L'effondrement du prix mondial du pétrole, qui est passé de 31\$ le baril en novembre 1985 à 11,50\$ en juillet 1986 a provoqué un ralentissement considérable de l'industrie pétrolière et gazière, surtout dans l'Ouest du Canada. En réaction à cette situation, le gouvernement a établi le Programme canadien d'encouragement à l'exploration et à la mise en valeur (PCEEMV) en mars 1987. La création de ce programme de 350 millions de dollars par année a obligé le ministère à mettre en place, sans trop de préavis, une unité d'environ 170 personnes pour traiter quelque 6,000 demandes annuelles d'aide financière destinées à des travaux de forage. Les premiers chèques ont été émis à la fin d'août et l'unité, qui est située en majeure partie à Calgary, est pleinement opérationnelle depuis décembre.

Le PCEEMV a cependant été conçu comme mesure temporaire, et le gouvernement a annoncé qu'il y mettra un terme le 31 décembre 1989. Par conséquent, nous élaborons actuellement des plans en vue de démanteler progressivement son organisation, compte tenu des quelque 18 mois qu'il faudra pour traiter la dernière demande acceptée et pour effectuer les vérifications d'usage.

Le Programme de l'administration a également fait l'objet d'importants remaniements l'an dernier. Ainsi, diverses fonctions centralisées, dont la liaison avec les organismes centraux, les relations parlementaires, les communications, les affaires environnementales, la vérification et l'évaluation ont été regroupées et placées sous la tutelle du nouveau sous-ministre adjoint du Secteur de la politique globale et des communications. Cette réorganisation avait pour but d'assurer une gestion plus intégrée ainsi qu'une rationalisation des activités touchant l'ensemble du ministère. La nouvelle entité a été entièrement créée grâce à un réaménagement des ressources en place.

Par ailleurs, l'évolution de la conjoncture extérieure, en particulier la vaste restructuration du Programme de l'énergie, a soulevé certaines interrogations quant à la taille et à l'aménagement des services de soutien du ministère. Les hauts fonctionnaires d'EMR ont donc lancé, à la fin de l'été 1987, une campagne d'évaluation exhaustive appelée *Examen de la gestion*, dont les divers

[Text]

with participants in the various working groups being drawn from all sectors of the department. A substantial degree of consensus was reached by early 1988 about the steps to be taken.

While parts of the Management Review report are still under discussion, decisions have already been taken to reduce the Communications Branch by 25%, to consolidate two overlapping management process units for a saving of up to 10 person-years, and to reduce the Human Resources Branch by 10 person-years. In addition, because of the rapidly increasing use of micro-computers by all sectors of the department, the review found that the mandate and responsibilities of the central informatics divisions of the department required revision in order to better service the needs of the various sectors, while generating substantial savings. An examination is currently in progress to determine the feasibility of reducing the strength of these divisions by up to 50%. Decisions will be made within the next four weeks.

A further product of the Management Review project is a set of decisions about the department's planning system. The Auditor General has found some merit in EMR's planning and accountability arrangements at branch level, but has pointed out that at corporate level there are a number of deficiencies.

A strategic planning system that had been established by the department in 1983 was scrapped in 1985 because it was found to be cumbersome and ineffective. The system now being put in place emphasizes simplicity, brevity, and relevance to the needs of departmental managers. The principal components include an assessment of our operational environment in June of each year, a series of meetings by the departmental executive and consultations with the Minister in the fall culminating in promulgation of "The Deputy Minister's Priorities Memorandum", and the conclusion each spring of "accountability accords" in which managers and their subordinates will agree on levels of resources to be made available and results to be achieved.

Although Minerals and Earth Sciences Program has not had to cope with the sort of drastic fluctuations in policy experienced on the energy side of the department, the program has nevertheless undergone some significant changes in the past two or three years.

A project to merge the Earth Physics Branch with the Geological Survey Branch was completed in 1986. This merger produced annual net savings of \$1.7 million and 17 person-years. In 1987, the new organization, with a complement of 1,017 PYs, was elevated to sector status under the direction of an assistant deputy minister. The survey has recently embarked on a major review of all its projects, with a view to developing new administrative systems needed to improve project accounting and control.

[Translation]

groupes de travail réunissaient des participants de tous les secteurs. Au début de 1988, les mesures à prendre faisaient pratiquement l'unanimité.

Bien que certaines parties du rapport issu de l'Examen de la gestion soient encore à l'étude, il a d'ores et déjà été décidé de réduire de 25 p. 100 la taille de la Direction des communications, de fusionner deux unités administratives dont les activités se recoupent, en vue d'économiser jusqu'à 10 années-personnes, et de retrancher 10 années-personnes de l'effectif de la Direction des ressources humaines. De plus, étant donné la rapide montée en popularité des micro-ordinateurs dans tous les secteurs du ministère, l'examen a révélé la nécessité de revoir le mandat et les responsabilités des services d'informatique centralisés afin de mieux répondre aux besoins des divers secteurs tout en réalisant des économies considérables. Nous étudions actuellement la possibilité de réduire de jusqu'à 50 p. 100 l'effectif de ces services. Des décisions seront prises à ce sujet d'ici quatre semaines.

L'examen de la gestion a aussi donné lieu à une série de décisions quant au système de planification du ministère. Le vérificateur général a attribué un certain mérite aux mécanismes de planification et de reddition de comptes en vigueur dans les directions, mais il a relevé certaines lacunes à ce chapitre pour ce qui touche l'ensemble du ministère.

Le système de planification stratégique mis en place par le ministère en 1983 a été abandonné en 1985 parce que nous le jugions lourd et inefficace. Le nouveau système en cours d'instauration insiste surtout sur la simplicité, sur la célérité ainsi que sur la pertinence par rapport aux besoins des gestionnaires du ministère. Il comporte principalement une évaluation du milieu en juin de chaque année, une série de rencontres avec la haute direction du ministère et avec le ministre à l'automne, menant à la diffusion de la «note de service du sous-ministre sur les priorités», ainsi que la conclusion, au printemps, d'accords de responsabilités en vertu desquels les gestionnaires et leurs subalternes conviennent des ressources à consentir ainsi que des résultats à obtenir.

Même si le Programme des minéraux et des sciences de la terre n'a pas connu de changement de politique du genre de ceux apportés au secteur de l'énergie, il a néanmoins subi d'importants remaniements au cours des deux ou trois dernières années.

Le fusionnement de la Direction de la physique du globe ainsi que de la Commission géologique s'est terminé en 1986. Il a permis de réaliser des économies annuelles nettes de 1,7 million de dollars et de retrancher 17 années-personnes de l'effectif. En 1987, la nouvelle entité, disposant de 1,017 années-personnes, a été élevée au niveau de Secteur dirigé par un sous-ministre adjoint. Ce Secteur a récemment entrepris un examen approfondi de tous ses projets, en vue de mettre au point les nouveaux mécanismes d'administration nécessaires pour en améliorer les activités de comptabilité et de contrôle.

[Texte]

The 1987-88 fiscal year also saw the creation of the Surveys, Mapping and Remote Sensing Sector. This reorganization was made in order to facilitate the fullest integration of modern data processing technology into survey and mapping operations.

A concomitant and particularly significant development in the summer of 1987 was the resolution, on terms apparently satisfactory to all concerned, of the proposed transfer of Surveys and Mapping Branch to Sherbrooke. The decisions taken by Cabinet served both to end 10 years of uncertainty for the employees of the Surveys and Mapping Branch and to resolve the question of the branch's future mandate.

Under the mandate approved last summer, an increased portion of the sector's work could be contracted out. A study has been initiated to this end and discussions are under way with the Treasury Board. Should the department be successful in increasing the amount of money available for contracting out, the number of employees could be reduced by up to 25% of present strength over a period of seven years.

The Canada Centre for Mineral and Energy Technology, known as CANMET, is now operating as a technology centre under the terms and conditions of a recently approved policy of government. A concomitant of this designation is fuller participation by CANMET's clients in the planning, funding and execution of technology developments carried out in-house and externally. A first business plan has been published and the development of strong project accounting and control systems is well advanced. Other steps taken include the establishment of a client-led advisory council reporting directly to the Minister, a commitment to annual preparation of a comprehensive business plan and substantially increased cost recovery.

A major problem faced by the Minerals and Earth Sciences Program has been the erosion of resources to upgrade and maintain aging scientific facilities and equipment. It is estimated, for example, that funds available for capital, operations, and maintenance will decline in constant 1984 dollars by \$42 million or 25% between 1984-85 and 1989-90. Requirements on this scale cannot be met by internal reallocation and discussions with central agencies will therefore be required. Nevertheless, the program will have a priority claim on resources that are to be freed up pursuant to the Management Review project, for the purpose of meeting at least some of the most pressing needs.

Human resource management has been given a high priority by the department during this period, with particular efforts being made to ease the impact on individuals of the various organizational changes and staff reductions. Out of 343 indeterminate employees whose

[Traduction]

L'année financière 1987-1988 a également été témoin de la création du Secteur des levés, de la cartographie et de la télédétection. Cette réorganisation a pour but de faciliter la pleine intégration des techniques modernes de traitement des données aux activités de levés et de cartographie.

Parallèlement, un fait particulièrement important survient à l'été 1987: la question de transférer la Direction des levées et de la cartographie à Sherbrooke a été résolue, selon des modalités qui semblent apparemment convenir à toutes les parties intéressées. Par cette décision, le Cabinet met fin à l'incertitude que connaissent depuis 10 ans, les employés de la Direction des levés et de la cartographie et règle la question du futur mandat de la Direction.

En vertu de ce mandat approuvé l'été dernier, une part de plus en plus grande des travaux du secteur pourrait être réalisée à contrat. A cet égard, une étude a été entreprise et des pourparlers sont en cours avec le Conseil du Trésor. Si le ministère parvient à faire augmenter les fonds consacrés à la réalisation de travaux à contrat, l'effectif actuel pourrait être réduit d'environ 25 p. 100 sur une période de sept ans.

En vertu d'une politique gouvernementale récemment approuvée, le Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie, CANMET, tient désormais lieu de «centre de technologie». Cette désignation confère aux clients de CANMET une participation accrue à la planification, au financement et à l'exécution des innovations technologiques mises au point à l'interne et à l'externe. Un premier «plan de travail» a été publié et l'élaboration de systèmes rigoureux de comptabilité et de contrôle des projets est très avancée. D'autres démarches ont été entreprises, notamment la création d'un comité consultatif dirigé par le client et relevant directement du ministre, un engagement visant à préparer annuellement un plan de travail détaillé et une plus grande récupération des coûts.

Un des principaux problèmes qui s'est posé au Programme des minéraux et des sciences de la terre a été de trouver les ressources nécessaires pour améliorer et entretenir le matériel et les installations scientifiques. On estime, par exemple, que les fonds affectés pour les dépenses en capital, et en fonctionnement et entretien diminueront de 42 millions de dollars (en dollars constants de 1984) ou 25 p. 100, entre 1984-1985 et 1989-1990. Les exigences à ce niveau ne pouvant être comblées au moyen de réaffectations au sein du programme, des discussions avec les organismes centraux seront donc nécessaires. Néanmoins, le programme pourra puiser en priorité sur les ressources libérées à la suite de l'examen de la gestion, afin de pouvoir au moins répondre aux besoins les plus pressants.

Au cours de cette période, le ministère a accordé beaucoup d'importance à la gestion des ressources humaines, et a tenté, plus particulièrement, de diminuer l'effet qu'ont sur les employés les divers changements organisationnels et les réductions des effectifs. Ainsi, sur

[Text]

positions have been eliminated in the past three years as part of the phase-down of the Energy Program, 210 have, to date, been successfully re-deployed either within the department or elsewhere in the Public Service, and only 10 have been laid off, 6 at their own request. In addition, 76 have either retired or resigned from the Public Service, leaving 47 yet to be placed. The Incentives Administration in particular have attracted notice outside the department and are being considered by the Treasury Board Secretariat for inclusion in a "Best Practices" manual.

A period of declining budgets, staff reductions and consolidations of functions is not the best time to seek increased participation of under-represented groups. Nevertheless, some progress has been made by the department. During the past 18 months, in which 122 employees left the department as a result of work force adjustment, the representation of francophones at management level increased from 10.7% to 16.2%, while the representation of women in the same group went from 6.5% to 8.9%.

The various structural changes summarized above have been intended to keep the department as contemporary as possible in a rapidly changing environment. The measures decided upon in 1987-88 represent initiatives by departmental management, although the Treasury Board Secretariat has been consulted informally from time to time. Because the various steps initiated made major claims on the time of departmental management, it was concluded that EMR should now also seek to be in the first group of departments to conclude Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) agreements with the Treasury Board. The point is now in sight, however, where an IMAA accord could be a useful next step. The department has provisional plans to initiate discussions with the Treasury Board Secretariat in the summer of 1988.

The foregoing summary is intended to provide the Public Accounts Committee with a sense of the overall management of the department, which I understand to be one of the principal objectives of the committee's hearings. Departmental management regards the Auditor General's findings as balanced and generally accurate and we believe the initiatives I have described address his concerns. The department will actively pursue his recommendations in the current fiscal year and intends in particular to effect further improvements in its reporting to Parliament in Part III of the Estimates.

[Translation]

les 343 personnes employées pour une période indéterminée dont le poste a été éliminé dans le cadre de la rationalisation du Programme de l'énergie, 210 ont été affectées soit au ministère, soit ailleurs dans la Fonction publique. Seulement 10 personnes ont été mises en disponibilité, dont six à leur propre demande. De plus, 76 ont ou bien pris leur retraite, ou bien quitté la Fonction publique. Il ne reste donc plus que 47 employés à placer. Les mesures spéciales adoptées pour l'élimination progressive de l'administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier en particulier ont attiré l'attention à l'extérieur du ministère, et le secrétariat du Conseil du Trésor examine actuellement la possibilité de les inclure dans un manuel «d'excellence en gestion».

Ce n'est évidemment pas en période de compressions budgétaires, de réductions des effectifs et de regroupement des fonctions qu'il convient de viser une participation accrue des groupes sous-représentés. Le ministère a néanmoins connu des progrès dans ce domaine. Au cours des 18 derniers mois, le niveau de représentation des francophones au niveau de la gestion est passé de 10,7 p. 100 à 16,2 p. 100, tandis que le pourcentage de femmes dans cette même catégorie d'emploi est passée de 6,5 p. 100 à 8,9 p. 100. Au cours de cette même période, 122 employés ont quitté le ministère à la suite de réaménagements des effectifs.

Les divers changements structuraux résumés ci-dessus ont eu pour but de maintenir le ministère au diapason de la situation dans un contexte en évolution rapide. Les mesures choisies en 1987-1988 représentent des initiatives de la direction du ministère bien que le Conseil du Trésor ait été consulté non officiellement de temps à autre. Puisque le ministère a dû consacrer beaucoup de temps à la réalisation de ces étapes, il a été décidé que EMR ne devrait pas également chercher à figurer parmi les premiers ministères à conclure avec le Conseil du Trésor des ententes sur l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM). Nous entrevoyons cependant le moment où, comme prochaine étape, il serait utile de passer une telle entente. Le ministère a élaboré des plans provisoires lui permettant d'entamer des discussions avec le secrétariat du Conseil du Trésor à l'été 1988.

Le résumé susmentionné vise à fournir au Comité des comptes publics une vue d'ensemble de la gestion du ministère, ce qui me semble être l'un des principaux buts de ces audiences. La direction du ministère considère les conclusions du rapport du vérificateur général saines et, dans l'ensemble justes. Elle croit bien que les mesures décrites précédemment permettront de résoudre les problèmes. Le ministère entend mettre en oeuvre ses recommandations au cours de la prochaine année financière. Il compte, plus particulièrement, améliorer davantage sa façon de rendre compte au Parlement par le biais de la Partie III du Budget des dépenses.

[Texte]

The Chairman: Mr. Kroeger, Mr. Dye, please introduce your colleagues and make any additional remarks you wish before we go to the questioning.

Mr. Dye: Thank you, Madam Chairman.

I have with me Bill Woodley, who is the principal responsible for the audit of EMR, and you are becoming accustomed to seeing Len McGimpsey here, who is tracking the financial management and control studies. We are your three today.

I have a couple of observations. Because we have had two rather interesting opening statements, I thought I might just make a couple of comments. As you know, we are interested in specifics in terms of response from the department, and there are three questions that still are on my mind. One, will the deputy minister conclude accountability accords—which I think is the term that Mr. Kroeger uses—with each of his assistant deputy ministers, and will these have in them specific results to be achieved in each year?

With respect to Surveys, Mapping and Remote Sensing Sector, will there be a plan prepared, outlining the costs and benefits of a proposed long-term change in going from the activity of data gathering to data management? They are changing their activities, I believe.

Lastly, will a process be established in which the chief financial officer, or perhaps other corporate staff, will review accountability records, both for the ongoing operations and for new initiatives?

Mr. Kroeger: Madam Chairman, I have with me today Pierre Perron, the Associate Deputy Minister in the department, who has particular responsibility for the Minerals and Earth Sciences Program; and Stuart Mensforth, Assistant Deputy Minister of Finance and Administration. A new position has been created in the department in the past year which groups a number of corporate functions, including Central Agency Liaison, Parliamentary Relations, Audit and Evaluation. The position is called Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Communications, and the incumbent is Mrs. Jocelyn Bourgon.

When I thought about this meeting of the committee, I concluded that it might be interesting to focus not only on the specific findings of the Auditor General, financial management and other matters in the department, but to also provide the committee with a rather broader picture, because EMR presents some interesting issues.

It is an example of a department in which there have been extraordinarily wide fluctuations in policy. We have gone from a period in which people were joining the Energy Program at a rate of 50 a month to a period in which we have had to reduce the staff of the program by

[Traduction]

La présidente: Monsieur Kroeger et monsieur Dye, veuillez nous présenter vos collègues et faire, si vous le désirez, des observations supplémentaires avant que nous ne passions aux questions.

M. Dye: Merci, madame la présidente.

Je suis accompagné de Bill Woodley, le principal responsable de la vérification du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, et M. Len McGimpsey, que vous avez l'habitude de voir ici, et qui supervise des études de la gestion et du contrôle financier. Nous sommes tous les trois à votre disposition aujourd'hui.

J'ai une ou deux observations à faire. Étant donné que nous vous avons présenté deux déclarations liminaires assez intéressantes, je préfère me contenter de quelques remarques. Comme vous le savez, nous désirons obtenir des réponses précises du ministère, et il y a trois questions que je continue à me poser. D'abord, le sous-ministre va-t-il conclure des accords d'imputabilité, selon le terme que M. Kroeger utilise, je crois, avec chacun de ses sous-ministres adjoints, et faudra-t-il obtenir des résultats précis, chaque année, à l'égard de ces accords?

En ce qui concerne le secteur des levés, de la cartographie et de la télédétection, va-t-on préparer un plan indiquant les coûts et les avantages des changements à long terme proposés, à partir de la collecte des données jusqu'à la gestion des données? Je crois que ce secteur modifie ses activités.

Enfin, va-t-on établir un processus selon lequel le principal agent financier ou peut-être d'autres fonctionnaires du ministère étudieront les accords d'imputabilité, tant pour les activités en cours que pour les initiatives nouvelles?

M. Kroeger: Madame la présidente, je suis accompagné aujourd'hui de Pierre Perron, le sous-ministre associé, qui est particulièrement chargé du programme des sciences minérales et des sciences du globe, et de Stuart Mensforth, sous-ministre adjoint des finances et de l'administration. L'année dernière, nous avons créé au ministère un nouveau poste qui regroupe plusieurs fonctions soit la liaison avec l'organisme central, les relations parlementaires, la vérification et l'évaluation. Il s'agit du poste de sous-ministre adjoint de la Politique globale et des Communications dont le titulaire est M^{me} Jocelyn Bourgon.

En réfléchissant à cette réunion du comité, je me suis dit qu'il serait bon de parler non seulement des conclusions du vérificateur général, de la gestion financière et des autres questions touchant le ministère, mais également de fournir au comité une idée plus générale de la situation étant donné que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources soulève des questions intéressantes.

Il s'agit d'un ministère dont la politique a subi énormément de changements. Nous sommes allés d'une époque où le Programme de l'énergie embauchait 50 nouveaux employés par mois, à une période où nous avons dû réduire de tiers l'effectif de ce programme. Nous

[Text]

about one-third. Then we had to turn around and add staff again because of a new program that was put in place.

This kind of environment and the implications for the administrative support systems of the department posed our managers with some unusual problems, and I concluded that it would be worth setting those out for members of the committee in this statement, which therefore goes somewhat beyond Mr. Dye's observations, with which we are in general agreement.

He asked whether I contemplated extending the accountability accord process to each of the senior officials reporting to me, and the answer is yes, we will be doing those in the next month or so.

Will they specify results? The answer again is yes, insofar as the functions of the officer lend themselves to specifying a result. I make a distinction here, for example, with the assistant deputy minister for energy policy, whose job is to provide advice and analysis on a range of questions as they come up, whether it is a free trade agreement or a mega-project.

• 0950

On the other hand, there are a number of functions in the department that do lend themselves to measurement, including the grants program, the so-called CEDIP program, where you can actually measure the performance of the unit. So insofar as possible, yes, we will be specifying results to be attained with the resources that are being provided.

For Surveys and Mapping and the preparation of a benefits plan, I think perhaps I should invite Dr. Perron to comment on that. Before I do so, insofar as the functions of the chief financial officer in reviewing the accountability accords, I think I would like to take the question as notice. I am not sure yet. I would like to see what kinds of contents we end up with in a set of accountability accords, because they are tied to the personal appraisal process. So I am not completely confident yet of exactly how that is going to work. I would like to reserve on that and think about the proposition Mr. Dye has advanced.

Dr. Perron, would you like to comment on the Surveys and Mapping question?

M. P.O. Perron (sous-ministre associé, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): La question de l'avenir de la Direction des levés et de la cartographie est un problème fort complexe qui remonte à plus de dix ans au Ministère. Fondamentalement, il y a une dizaine d'années, on avait mis en place un programme en vertu duquel la Direction des levés et de la cartographie entreprenait un vaste programme de sous-traitance de travaux en éliminant graduellement des emplois à

[Translation]

avons dû ensuite faire machine arrière et embaucher de nouveau du personnel à la suite de l'instauration d'un nouveau programme.

Ce genre de climat et ses répercussions sur les systèmes de soutien administratif du ministère ont posé à nos gestionnaires des problèmes inhabituels et je me suis dit qu'il serait utile de les énoncer à l'intention des membres du comité dans ma déclaration qui va donc quelque peu au-delà des observations de M. Dye auxquelles nous souscrivons, dans les grandes lignes.

M. Dye a demandé si j'envisageais d'étendre les accords d'imputabilité à chacun des hauts fonctionnaires sous mes ordres et la réponse est oui, nous allons le faire au cours du mois prochain.

Ces accords vont-ils spécifier les résultats à obtenir? Là encore, la réponse est oui, dans la mesure où les fonctions des hauts fonctionnaires en question s'y prêtent. Par exemple, le sous-ministre adjoint de la politique énergétique est chargé d'analyser et de donner des conseils sur toutes sortes de questions, qu'il s'agisse de l'accord de libre-échange ou d'un méga-projet.

Toutefois, il est tout à fait possible de mesurer l'efficacité de certaines autres fonctions du ministère, entre autres le programme de subventions, appelé le Programme canadien d'encouragement à l'exploration et à la mise en valeur; dans le cadre de ces programmes, on peut effectivement mesurer la performance d'une unité donnée. Donc, dans la mesure du possible, nous allons préciser les résultats que nous espérons obtenir avec les ressources dont nous disposerons.

En ce qui concerne la Direction des levés et de la cartographie et la préparation d'une analyse coût-bénéfices, je vais demander à M. Perron de vous répondre. Mais avant de lui céder la parole, je dois vous dire que je ne suis pas encore en mesure de vous dire si l'agent financier principal sera chargé de revoir les accords de responsabilité. Pour l'instant, je ne le sais pas. J'aimerais attendre de connaître la teneur de ces accords de responsabilité, puisqu'ils sont liés au processus d'évaluation du rendement. Mais je ne suis pas encore tout à fait sûr du fonctionnement de ces accords. Je voudrais donc réserver mon opinion pour l'instant et avoir le temps de réfléchir à la proposition que nous a faite M. Dye.

Monsieur Perron, pourriez-vous répondre à la question sur la Direction des levés et de la cartographie?

Dr. P.O. Perron (Associate Deputy Minister, Department of Energy, Mines & Resources): As far as the future of the Surveys & Mapping Branch is concerned, this is an extremely complex issue that has been evolving within the department for more than ten years now. About ten years ago, a program was initiated under which the Surveys & Mapping Branch was to undertake a comprehensive program of contracting out work in order gradually to eliminate jobs within the branch. At the same

[Texte]

l'intérieur de la direction. Parallèlement, il y a eu le projet de relocalisation de la Direction des levés et de la cartographie, projet qui a été annoncé, retardé, annulé, redémarré et qui a pris différentes formes. Le résultat de cet état de mutation, qui dure depuis maintenant 10 ans, a été de laisser la direction dans un vacuum de planification à long terme.

Au début de 1985, le ministre des Finances a annoncé dans le discours du Budget que le projet de relocalisation à Sherbrooke d'une partie des effectifs de la Direction des levés et de la cartographie était retardé. Nous avons profité de cette occasion pour entreprendre une étude en profondeur de la nature des opérations et de l'avenir que l'on pouvait prévoir. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était possible de transformer la direction en une organisation qui ne ferait plus la collecte primaire d'information, mais générerait des banques de données et développerait de nouvelles techniques de traitement de ces données.

Nous avons donc un plan d'avenir qui est considérable, mais dont la mise en application dépend du rythme de développement de technologies qui ne sont pas toutes disponibles aujourd'hui. Ce sont essentiellement des techniques basées sur l'exploitation des systèmes informatiques. Ayant également réglé au cours des derniers mois le problème de la relocalisation à Sherbrooke d'une partie des effectifs, nous avons maintenant une conjoncture beaucoup plus claire qui permet à la direction de finalement se pencher sur son avenir et de mettre en place les balises qui vont lui permettre d'y parvenir rapidement.

Il y a des choix logistiques assez complexes à faire, notamment en ce qui concerne les avantages coût-bénéfice de certaines options de sous-traitance. Également, dans certains cas, nous devons nous pencher sérieusement sur la nécessité du maintien de certaines sous-activités.

Nous avons l'intention de terminer ces études au cours des prochains mois. D'ailleurs, nous nous sommes engagés à faire au Conseil du Trésor un rapport sur nos plans définitifs à cet égard vers la fin de juin. Donc, nous sommes persuadés que nous répondrons pleinement aux attentes du vérificateur général dans ce domaine, et cela d'ici fort peu de temps.

Mr. Roman: I have had an opportunity to look at the revised report of the deputy minister very briefly this morning, since it came in, I guess, subsequently to the initial one you put in. I appreciate the additional information.

• 0955

However, I am having a little difficulty in coming up with specifics to some of the points raised by the Auditor General, and with which you basically have concurred, that in the department there is adequate information at the corporate level to plan managing and report on activities. I think that was the first general observation the Auditor General made. The second is the need to improve

[Traduction]

time, there was the Surveys & Mapping Branch relocation project—a project that was announced, delayed, cancelled, relaunched and which actually took several different forms. The result of this whole state of affairs, which has lasted for some ten years now, has been to leave the branch in a vacuum in terms of long-term planning.

In early 1985, the Minister of Finance, in his budget speech announced that the plan to relocate to Sherbrooke part of the staff of the Surveys & Mapping Branch was being put on hold. As a result, we seized the opportunity to undertake an in-depth study of the nature of the branch's operations and the kind of future it might have. We reached the conclusion that it would be possible to change the branch's orientation, such that it would no longer be responsible primarily for collecting data, but rather for managing data banks and developing new methods of processing that data.

So, we do in fact have considerable plans for its future, but their implementation depends on how quickly new technologies that are not yet available can be developed. I am referring essentially to new ways of operating data systems. Having also recently solved the problem of relocating some staff to Sherbrooke, our situation is now much clearer and consequently, the branch will finally be in a position to consider its future and make specific plans to attain whatever goals it has set for itself.

There are fairly complex logistic choices to be made, particularly when it comes to the cost-benefit aspects of some contracting out options. Also, in some cases, we will have to take a serious look at the need to maintain some sub-activities.

It is our intention to conclude these studies in the course of the next few months. Furthermore, we have promised to present a report on our final plans to the Treasury Board, towards the end of June. So, we have no doubt that within a very short period of time, we will be in a position to fully meet the expectations of the Auditor General in this regard.

M. Roman: J'ai lu très rapidement ce matin le rapport révisé du sous-ministre, qui nous a été envoyé, je suppose, après le dépôt du premier rapport. J'apprécie, d'ailleurs, ces renseignements supplémentaires.

Par ailleurs, je ne saisis pas très bien le détail de certaines observations faites par le vérificateur général, et auquel vous avez fondamentalement souscrit, observations portant sur le fait que le ministère dispose d'informations suffisantes pour planifier sa gestion et pour faire rapport de ses activités. Je crois que c'est la première observation que le vérificateur général a faite. Il a également souligné

[Text]

the quality of information used to support the decision-making process and reporting on new initiatives.

In your report to us, there are a number of activities that you generally report on. In general terms, how has all this been possible, or how has it been generated, since the criticism of the Auditor General has been that there is inadequate—let us put it this way—reporting to management with respect to some of the concerns that he had specifically found? What I am concerned about is, do you now have the proper information before you in order to make some of these major changes that you have outlined in your report? Can you assure me that the decisions you are now taking are the types of decisions that are going to be correct for the next number of years within that department to serve adequately government and the Canadian public?

Mr. Kroeger: I will answer your latter question first. We are as confident as one can be that the methodology that was used to do the examination of the various functions in particularly the administration program was reasonably good. We are reasonably confident about the decisions that either have been made or are impending concerning the computer centre.

On the general question of information in the department, the problem was at the very most senior levels of the department. The Auditor General's examination led him to conclude that at the branch level there were work plans, there were detailed programs of work and results to be achieved. I have a few examples of these with me now, which I could give you some details of, if you like.

The problem was taking the specifics of the various work plans at branch level and aggregating those into some sort of departmental level definition of the results we were trying to achieve, which is what our planning system had not given us in the past. This is what we will be seeking to do this spring as we implement the first phase of our planning system, which is the accountability accords between managers of various levels, including the assistant deputy ministers and myself, which will specify the work that is to be done, the resources the managers will have available, and the results they should be achieving. We will be reflecting that sort of thing next year in Part III of the estimates to a greater degree than we have this year.

Mr. Roman: Can you give us some specific information as to what these steps will be and when you think they will be in place?

Mr. Kroeger: The accountability accords with the senior managers will be done this spring. The annual personal appraisal process is getting under way now. Managers all over the department are starting to rough out their appraisals of their subordinates. The senior

[Translation]

la nécessité d'améliorer la qualité de l'information servant aux prises de décisions et l'établissement de rapports au sujet des nouvelles initiatives.

Le rapport que vous nous avez transmis fait état d'un certain nombre d'activités dont vous faites ordinairement un bilan. En général, comment cela est-il devenu possible, comment cela a-t-il pris naissance, étant donné le reproche formulé par le vérificateur général, soit que, dans mes propres termes, certaines lacunes avaient été notées dans l'information fournie à la gestion? Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si vous disposez désormais de renseignements suffisants pour pouvoir apporter certains changements majeurs dont vous faites mention dans votre rapport. Êtes-vous sûr que les décisions que vous prenez en ce moment vont se révéler valables au cours des années qui vont suivre, pour que le ministère puisse bien s'acquitter de son mandat auprès du gouvernement et de la population canadienne?

M. Kroeger: Je vais répondre tout d'abord à votre dernière question. Nous sommes confiants autant qu'on puisse l'être d'avoir eu recours à une méthodologie valable lors de l'examen de nos diverses fonctions, en particulier nos programmes administratifs. Nous avons la certitude raisonnable que nous avons pris ou que nous prenons en ce moment des décisions justes au sujet du centre d'informatique.

Quant au niveau général de l'information au sein du ministère, cette lacune se manifestait aux plus hauts échelons du ministère. L'étude faite par le vérificateur général l'a amené à conclure qu'au niveau de la Direction, il y avait des plans de travail et des programmes détaillés de travaux à accomplir, ainsi que des objectifs visés. J'en ai quelques exemples devant moi, dont je pourrais vous fournir certains détails en ce moment, si vous y tenez.

Il nous fallait scruter les divers plans de travail au niveau des directions et les regrouper afin de mieux définir les objectifs que le ministère s'était fixé, chose impossible sous notre ancien régime de planification. Voilà l'objectif que nous nous sommes fixé pour ce printemps, lorsque nous mettrons en oeuvre la première étape de notre programme de planification, qui vise à harmoniser les responsabilités de nos gestionnaires à divers paliers, notamment au niveau des sous-ministres adjoints et à mon niveau, c'est-à-dire en déterminant des travaux à effectuer, les ressources dont les gestionnaires disposent et les résultats qui sont escomptés. Nous pourrions donc l'an prochain fournir plus de détails que cette année dans la partie III de nos prévisions budgétaires.

M. Roman: Pouvez-vous nous fournir des précisions quant à ces diverses étapes et quant à vos délais concernant la mise en application?

M. Kroeger: Les accords de responsabilité des cadres supérieurs seront dressés ce printemps. L'évaluation annuelle du personnel sera entreprise sous peu. De nombreux gestionnaires du ministère sont en train de préparer les évaluations de leurs subordonnés. Le comité

[Texte]

human resources committee of the department is going to meet in two weeks from today to do an overall review of our senior staff, following which the individual managers will write the detailed appraisals of their subordinates. They will be specifying work to be undertaken, results to be achieved, and resources that will be made available for that purpose. We will be doing that at various levels—director, director general, and including between myself and the ADMs. We have to be done by about the end of May. I cannot remember whether it is the middle of May or the end of May that we have specified as our deadline to complete the appraisals.

• 1000

Those appraisals will serve a dual purpose. They will be a way of determining not just what merit pay increase an officer gets but also what the expectations are for the coming year. So we will be done with that by the end of May.

The other steps in the planning process I refer to in the notes I circulated. In June we will doing an examination of what we call the environment, a sort of survey of the situation: where we are at the moment, what might be happening, what we need to get ready for. That will be the basis then for our discussion in the fall to identify our priorities and our major initiatives in the coming year. For most people September 1 is "new year's day", and we are no exception. That is really when you start to think about your activities. You can review how you have done against the work plans at that stage. Above all, you have to consult the Minister and get his latest perception of what is still important, what has become important, and what is no longer important.

Mr. Roman: In other words, you are basically saying that there is still an ongoing overall review within your department.

Mr. Kroeger: It is an annual cycle, and it has at least three specific points: the accountability accords in the spring, the environmental assessment in June, the setting of priorities in September.

Mr. Roman: If it is an ongoing annual cycle, Mr. Deputy Minister, then why would not this concern that has been pointed out by the Auditor General with respect to proper reporting, getting the right sort of information, and so on—which is basic information that any department should have in place in any event—why has that not happened in your department? The same sorts of observations were pointed out when the Auditor General did the specific review of the department a few years back. It comes up, I guess, with the same, let us say, criticisms—constructive, I assume—but those things have not been followed through within your department.

Mr. Kroeger: I cannot speak to findings of a few years ago.

[Traduction]

principal des ressources humaines du ministère va se réunir dans une quinzaine afin de procéder à un examen global de nos cadres supérieurs, après quoi chacun des gestionnaires fera une évaluation détaillée de ses subordonnés. Ils devront déterminer les travaux à entreprendre, les résultats escomptés et les ressources dont ils disposent à cette fin. Cette tâche s'effectuera à divers paliers—directeur, directeur général, y compris entre les SMA et moi-même. Nous devons terminer le tout avant la fin de mai. Je ne me souviens plus si c'est à la mi-mai ou à la fin mai que le délai a été fixé pour la remise des évaluations.

Ces évaluations visent un double but. Elles permettront de déterminer non seulement quelle hausse de traitement un cadre s'est mérité, mais aussi ce qu'on attend de lui au cours de l'année. Nous comptons avoir tout terminé vers la fin de mai.

Les autres étapes du processus de planification figurent dans les notes que je vous ai distribuées. En juin nous ferons l'examen de ce que nous appelons l'environnement, une sorte de relevé de l'état actuel des choses: où nous en sommes, ce que nous prévoyons, ce dont nous devons disposer. Nous pourrions ainsi nous documenter avant d'amorcer à l'automne nos discussions sur l'identification des priorités et sur les principales initiatives envisagées au cours de l'exercice qui vient. Pour la plupart des fonctionnaires, le 1^{er} septembre correspond au Nouvel An, et nous ne faisons pas exception à la règle. C'est le jour où vous devez vous mettre à réfléchir sur vos activités. Vous pouvez établir un bilan par rapport au plan de travail que vous vous étiez fixé. Vous devez par-dessus tout consulter le ministre pour être à l'affût de ce qui reste important, de ce qui est devenu important, et de ce qui ne l'est plus.

M. Roman: Autrement dit, cela revient à dire que votre ministère continue toujours son examen de conscience.

M. Kroeger: C'est un cycle annuel, qui comporte au moins trois volets différents: les accords de responsabilité au printemps, l'évaluation de l'environnement en juin, l'établissement des priorités en septembre.

M. Roman: S'il s'agit d'un examen de conscience permanent, monsieur le sous-ministre, pourquoi le vérificateur général aurait-il donc signalé des lacunes au sujet d'un rapport, au sujet de la qualité de l'information, et ainsi de suite—soit l'information de base dont tout ministère doit se doter, de toute façon—pourquoi votre ministère offre-t-il de telles lacunes? Le vérificateur général avait déjà fait la même remarque, il y a quelques années, lorsqu'il a passé votre ministère en revue. Il a repris, j'imagine, les mêmes critiques—constructives, je suppose—mais il semble que votre ministère n'y ait pas donné suite.

M. Kroeger: Ce qui s'est passé il y a quelques années n'est pas de mon ressort.

[Text]

The information has been in the department and has been used for financial management and general management of the department at all levels except the corporate level. My understanding, although it was before my time, is that in 1983 the department tried to set up a strategic planning system and the thing choked, if I can put it that way.

Mr. Roman: It fell apart.

Mr. Kroeger: It was too cumbersome. It turned out not to be a useful aid to decision-making. It became a paper exercise. You can produce reams of paper and it looks good, but if it was not helping the managers then it was not a very good use of their time.

My understanding is that this system was scrapped in 1985, and what we are dealing with at the moment is an attempt—we are trying again—to put something in place that is much leaner, much shorter, much more concise, and not oriented to serving the needs of “the system” but really to using the kinds of accountability techniques that managers at subcorporate level have found work perfectly well—trying to apply those at corporate level and keep it as simple and as short as we can, with minimum paper.

Mr. Roman: We certainly all hope that will produce beneficial results. But there is still a concern, certainly here, that I have not heard, but probably will receive at some point in the future, exactly the steps you will be tabling with respect to improving the concerns raised by the Auditor General.

• 1005

Can you give me sort of a timetable as to when all this review and the normal things will be put into place within the department? Will it be a year, two years, three years?

Mr. Kroeger: The decisions have been made. The accountability accords will be done between now and the end of May. The first environmental assessment will be done in June. Last year in fact we had a priority-setting exercise of managers and with the Minister in September, and we will do that again, except now it will form part of an overall planning cycle.

The Chairman: Mr. Kroeger, another deputy minister we had before us recently was warning us about the risks of insisting on measurement and evaluation and assessment to the point where people have no time to get on with the main job. Now, while nobody wants to see that kind of situation, I hope you can understand that for a committee like this to have a grasp of what is happening, sometimes we do need some rather clear pieces of information. And increasingly we seem to find that a lot of the senior officials appearing before us do not know the costs of their department, or if they know they are not able to give us clear information. Therefore I would like to ask some questions about the role of the senior financial officer.

[Translation]

L'information se trouve au ministère; elle a servi à la gestion financière et à l'administration générale du ministère à tous les paliers, sauf à l'échelon ministériel. Quoi que cela se soit passé avant mon arrivée, je crois comprendre qu'en 1983, le ministère a tenté de mettre en oeuvre un régime de planification stratégique, mais cela a fait long feu, si je puis dire.

M. Roman: C'est tombé à l'eau.

M. Kroeger: Ce système péchait par sa lourdeur. Il ne s'est guère révélé utile pour la prise de décisions. C'est devenu un exercice théorique. On peut produire une foule de documents qui font bonne impression, mais si les gestionnaires n'en retirent aucun profit, il aurait mieux valu qu'ils s'occupent à autre chose.

Il appert que ce système a été aboli en 1985; en ce moment, nous nous efforçons—encore une fois—d'établir un régime plus simple, plus concis, non axé sur les besoins du «système», et qui comporte des techniques de responsabilités qui ont fait leurs preuves au niveau des cadres intermédiaires—nous nous efforçons de les appliquer au niveau des cadres supérieurs, en adoptant un régime aussi simple et aussi bref que possible, avec le minimum de paperasse.

M. Roman: Nous espérons tous que vous en récolterez des bénéfices. Il reste encore un point à éclaircir toutefois—je n'ai rien entendu à ce sujet, mais il est probable qu'on s'en occupera plus tard—c'est-à-dire les mesures exactes que vous entendez prendre à la suite des observations faites par le vérificateur général.

Avez-vous fixé un délai quant à cet examen et aux mesures que vous envisagez pour le ministère? S'agit-il d'un an, de deux ans, de trois ans?

M. Kroeger: Les décisions sont déjà prises. Les accords de responsabilité seront conclus d'ici la fin de mai. La première évaluation de l'environnement se fera en juin. L'an dernier, en fait, les gestionnaires et le ministre se sont réunis en septembre pour établir les priorités; ils le feront également cette année, mais cette fois dans le contexte global d'un régime de planification.

La présidente: Monsieur Kroeger, un sous-ministre qui a comparu récemment a fait observer qu'en multipliant les programmes de contrôle et d'évaluation, on risque d'empêcher les gens de faire le travail qui leur est affecté. Évidemment, personne ne souhaite un tel état de chose, mais vous devez comprendre qu'un comité comme le nôtre, qui cherche à comprendre ce qui se passe, a parfois besoin de renseignements clairs et nets. Néanmoins, il arrive de plus en plus souvent que les cadres supérieurs qui viennent témoigner ignorent le coût des activités entreprises par leur ministère, ou bien s'ils le savent, ils ne peuvent nous en donner une idée claire. Voilà pourquoi j'aimerais vous poser quelques questions sur le rôle joué par l'agent financier principal.

[Texte]

I have a feeling that the senior financial officer is often under-used in departments. This is someone who perhaps is involved in preparing financial statements, the part IIIs and so on, but is not really part of management decisions, and therefore that accurate cost information is not always fed into the decision-making as well as it should. Could you tell us what the situation is in your department, or tell us how the senior financial officer plays a role in policy development or in management decisions?

Mr. Kroeger: I think the arrangement in Energy, Mines and Resources is probably quite close to what applies in other departments. The senior financial officer is a member of the departmental executive, which meets weekly, a member of the senior human resources committee, participates in a variety of management decisions as they come up, and was actively involved for example in the management review exercise, which I describe in my statement.

With costing of programs, it depends to some extent on the kind of program one is dealing with. The principal new program put in place in the department, which has otherwise been shrinking, was the Canadian Exploration and Development Incentives Program, which was approved by the government a year ago March. The people who were actually best placed to provide the estimates of what that program was going to cost, what the flow of applications for drilling assistance would be, and what the ineligibility rate would be and the like were those who had in fact been administering a rather similar program called Petroleum Incentives Program. Those officers in the case of that program did most of the work with the Department of Finance in estimating how much money we were going to need for the CEDIP program. That was by far the biggest of the new ventures. In other areas, rather lower cost, more day-in-day-out ventures, I think the senior financial officer is regularly consulted about them and about the costs.

The Chairman: Mr. Dye, admittedly your comments were based on the original statement provided by the department rather than the revised one, and I see we now have the revised one. But in your opening statement you say that the department did not formally respond to the recommendations in your report and that the responses provided to the committee do not give the impression of vigorous action. Could I ask you to develop this and give us your recommendations?

Mr. Dye: Madam Chair, I think based on the first opening statement and in the process of getting the report published for Parliament, we felt we needed more specifics. I think with the deputy minister's revised opening statement and in testimony this morning, a number of specifics are being answered.

For example, I was pleased to hear that these accountability accords are going to be moved up to the

[Traduction]

Il me semble que l'on n'a pas suffisamment recours aux services de ces agents financiers dans les ministères. On leur demande peut-être d'établir des bilans, en vertu de la partie III, mettons, mais on ne les implique pas vraiment dans la prise de décisions; il s'en suit que les décisions sont parfois prises sans que l'on ait une idée exacte des coûts; c'est un vide à combler. Pourriez-vous nous dire comment les choses se passent au ministère; l'agent financier principal y joue-t-il un rôle dans l'élaboration des politiques ou dans la prise de décisions?

M. Kroeger: Je dirais que la situation au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources ressemble probablement, à peu de chose près, à celle qui a cours dans d'autres ministères. L'agent financier principal est membre de l'administration, qui tient des rencontres hebdomadaires, il siège au comité principal des ressources humaines, il concourt aux diverses décisions prises par la direction, et dans notre ministère il a pris part à l'examen global de la gestion, dont j'ai parlé dans ma déclaration.

Quant aux coûts des programmes, c'est fonction du genre de programme. La principale nouvelle tâche du ministère, dont les effectifs s'amenuisent par ailleurs, c'est le Programme canadien d'encouragement à l'exploration et à la mise en valeur, que le gouvernement a entériné il y a un an, en mars. Ceux qui étaient le plus en mesure d'estimer les coûts de ce programme, le nombre de demandes d'aide au forage, ainsi que le taux d'inadmissibilité, c'étaient les fonctionnaires qui avaient été mandatés à l'administration d'un programme analogue, qu'on appelait le Programme d'encouragement du secteur pétrolier. Ce sont ces gestionnaires, qui, de concert avec le ministère des Finances, ont fait le plus gros des estimations relatives au PCEEMV. C'est de loin la plus importante de nos nouvelles attributions. Dans d'autres domaines, moins coûteux, axés davantage sur le quotidien, je crois que l'agent financier principal est normalement consulté au sujet des coûts.

La présidente: Monsieur Dye, il faut bien admettre que vos observations se fondaient sur la première déclaration fournie par le ministère, non pas sur la déclaration révisée, celle que nous avons en main. Néanmoins, vous avez dit au début que le ministère n'a pas formellement donné suite aux recommandations figurant dans votre rapport et que les réponses qu'il a fournies au comité ne donnent pas l'impression qu'il a voulu agir vigoureusement. Pourriez-vous nous fournir des précisions et nous citer vos recommandations?

M. Dye: Madame la présidente, compte tenu de la première déclaration, nous estimions qu'il nous fallait certaines précisions avant de rédiger le rapport destiné au Parlement. Je crois que la déclaration révisée du sous-ministre ainsi que sa déposition de ce matin, comportent certaines des précisions que nous recherchions.

Ainsi, je suis heureux d'apprendre que les accords de responsabilité s'étendront au niveau des cadres supérieurs.

[Text]

corporate level. I think that whole process of accountability accords—cutting a deal with somebody you are working with—is a very smart idea. I have never been very impressed with the notion of appraisals here in the Public Service. I think it is a giant intellectual game. But cutting a deal between a supervisor and somebody who has to get the job done and reviewing it, say, a year later, and cutting a deal for the next year, I think, is a very intelligent process, and everybody knows where they stand.

It strikes me if you get that process moving throughout the organization and you have the essence of it explained in Part III, which the deputy minister believes he can do this year, I think there is some real progress being made. I think Parliament will get the significant information it requires to understand the department.

My impression is we are seeing a more vibrant response to our chapter than perhaps we believed was there when the chapter was being done. I hope we will see more challenge to the estimates. I think the department has a history of building on past history as opposed to linking resources to new initiatives and present needs. If we can get a commitment to get the senior financial officer to challenge those estimates. . .

Again, you cut a deal with the people you are working with, and it does take somebody to say, hold it, let us take a look at these costs and make sure what is proposed needs those kind of resources, or maybe it can be done in some less expensive way. If we can get that commitment, I think my office will be satisfied with the responses of the department, and of course we will follow up, as we always do, to make sure your committee is informed that the commitments made by the department indeed happen.

Mr. Kroeger: I have several observations. First of all, I would be the first to admit that the responses we gave to the Auditor General's recommendations at the time his report came out were pretty general. At that stage we were getting the management review exercise launched. We were not sure how it was going to come out, so what the committee and the Auditor General got was really not very satisfactory. Once we had completed the management review exercise and had a much clearer picture of where we were going, I thought I owed it to the committee to give them a fuller statement of where we were at, which is what I have circulated.

The applicability of the challenge function, it seems to me, varies a good deal from one department to another. Our management review project found that 90% of the funds administered by the National Energy Program are sunsetted. They are special purpose. For certain ones, you either have to go to Cabinet and get them renewed or it stops.

[Translation]

D'ailleurs tout ce processus—celui de conclure des ententes entre collègues—est une initiative des plus astucieuses. Les régimes d'évaluations de la fonction publique ne m'ont jamais beaucoup impressionné. Pour moi, c'est un jeu intellectuel sur une vaste échelle. Mais la conclusion d'accords entre les surveillants et les exécutants, l'évaluation des tâches accomplies depuis un an, mettons, l'examen des tâches prévues pour l'année suivante, tout cela me paraît faire preuve d'intelligence; ainsi, tout le monde sait où il en est.

Si l'on arrivait à diffuser ce processus dans toute l'organisation—la Partie III en explique l'essentiel—et le sous-ministre croit pouvoir le faire cette année, j'estimerai alors que l'on a accompli de véritables progrès. Le Parlement aurait ainsi les renseignements pertinents qu'il faut pour bien comprendre ce qui se passe au ministère.

J'ai l'impression en ce moment que l'on réagit de façon beaucoup plus dynamique à nos observations que nous l'avions escompté au moment de la rédaction. J'espère que les prévisions budgétaires reflèteront davantage le relèvement de ce défi. Ce ministère avait l'habitude, je crois, de s'inspirer machinalement du passé, au lieu d'établir le lien entre ses ressources, ses nouvelles attributions et ses besoins actuels. Si l'on peut obtenir de l'agent financier principal qu'il examine de près ces prévisions. . .

Encore une fois, parce que des accords sont conclus entre collègues, il est possible que quelqu'un dise: un instant, examinons les coûts, assurons-nous de la conformité entre les besoins projetés et les ressources, voyons voir si on ne pourrait réduire les coûts en faisant les choses autrement. Si nous obtenons un tel engagement de la part du ministère, je crois bien que mon bureau se satisfera des réponses qu'il nous fournira; bien entendu, il y aura un suivi, comme toujours, pour que le comité soit tenu au courant de la réalisation effective des engagements pris par le ministère.

M. Kroeger: J'ai plusieurs remarques à ajouter. Premièrement, je suis le premier à admettre que nous n'avons guère fourni de précisions en réponse aux recommandations du vérificateur général, lors de la publication de son rapport. À l'époque, nous ne faisons que mettre en branle l'examen global de la gestion. Nous nous demandions à quoi cela aboutirait, de sorte que nos réponses n'ont guère pu satisfaire le comité et le vérificateur général. Une fois l'examen global terminé, grâce auquel notre situation s'est réellement éclaircie, j'ai pensé qu'il m'incombait de fournir au comité un aperçu complet de notre situation, et c'est l'objet du document que j'ai fait circuler.

Le défi que nous devons relever, à mon avis, varie sensiblement selon le service en cause. Suite à notre examen global de la gestion, nous avons constaté que 90 p. 100 des fonds administrés par le Programme énergétique national avaient une fin prévue, une destination particulière. Dans certains cas, le programme prenait fin, à moins d'être renouvelé par le Cabinet.

[Texte]

Indeed, an example of that is the so-called conservation and alternative energy initiative, which expired two weeks ago, and we have no decision yet from Cabinet on what they might wish to do by way of a successor. Most of the money the energy program administers, aside from salaries, is in fact sunsetted and therefore automatically goes through quite rigorous periodic review—interdepartmental, with the Department of Finance and ultimately with Cabinet. I would add that 40% of the person-years in the energy program are similarly sunsetted.

* 1015

In the case of the Minerals and Earth Sciences Program, speaking from memory, I think 40% of that money is special-purpose money with a terminal date. You either, for example, renew the mineral development agreements with the provinces or you stop doing that.

So that guarantees there is a fairly substantial challenge function in the department. For other activities I think a challenge function can be quite useful, although I think Mr. Dye might agree that for departments with big capital projects, such as the Department of Transport, a highly structured challenge process is probably more applicable than it is to the mineral policy branch of the department. But to the extent that we can apply a challenge function to our activities, we will do so, though not necessarily in the same way for each activity, because it really depends on what it is that is to be examined.

Mr. Dye: Madam Chair, I might pursue this question of challenge a bit. It is my understanding that the branches at present do not provide workload analysis or service levels or productivity information the senior management or financial officials can challenge. That may have changed since the audit, but it seems to me that is where this challenge would be very effective; to have a go not only at person-years and dollars but to get at the real workload, to get at the service levels, to get at the productivity intended.

M. Perron: Les commentaires du vérificateur général s'appliquent particulièrement bien à des divisions d'Énergie, Mines et Ressources comme la Commission géologique du Canada, CANMET ou Levés et cartographie. En fait, la clé du système de transparence, si l'on veut, se trouve non pas au niveau de la comptabilité des programmes, mais bien au niveau de la comptabilité des projets.

À tout moment de l'année, nous avons des centaines, pour ne pas dire des milliers de projets qui sont simultanément en cours. La Commission géologique a plusieurs centaines de projets en cours à tout moment. C'est la même chose à l'intérieur de CANMET et, dans

[Traduction]

En guise d'illustration, je prends pour exemple un programme de conservation qui s'appelait le programme canadien de remplacement du pétrole, programme qui a pris fin il y a deux semaines, et auquel le Cabinet n'a jusqu'ici annoncé de remplacement. Les salaires mis à part, la plupart des fonds attribués au Programme énergétique tombent sous le coup d'une clause d'abrogation; en pareil cas, un examen périodique assez rigoureux se fait automatiquement—de concert avec le ministère des Finances et finalement avec le Cabinet. J'ajouterais que cette clause d'abrogation s'applique également à 40 p. 100 des années-personne attribuées au programme énergétique.

Dans le cas du programme des sciences minérales et de la terre, de mémoire, je crois que 40 p. 100 des fonds sont destinés à un usage spécial, assortis d'une date finale. Par exemple, soit qu'on renouvelle l'accord d'exploitation minérale avec les provinces ou qu'on cesse de le faire.

Cela garantit donc une certaine importance à la remise en question au sein du ministère. Quant à d'autres activités, je crois bien que la remise en question peut être très utile. Je pense toutefois que M. Dye serait sans doute d'avis qu'aux ministères ayant de gros projets d'investissement de capitaux, comme le ministère des Transports, il est peut-être plus facile d'implanter cette remise en question qu'à la direction de la politique sur les minéraux, par exemple. Cependant, dans la mesure où nous pouvons appliquer cette remise en question dans le cadre de nos activités, nous le ferons, quoique pas nécessairement de la même façon pour chaque activité parce que tout dépend vraiment de ce que l'on examine.

M. Dye: Madame la présidente, je voudrais poursuivre sur le sujet de la remise en question. D'après ce que j'en sais, les directions, à l'heure actuelle, ne fournissent ni analyse de charge de travail, de niveau de service ou d'information sur la productivité que les cadres supérieurs ou les agents financiers puissent remettre en question. Cela a peut-être changé depuis l'époque de la vérification financière, mais il me semble que c'est ici que cette remise en question serait efficace, pas en remettant en question seulement les années-personnes et les dollars, mais aussi la charge réelle de travail, les niveaux de service et la productivité.

Dr. Perron: The Auditor General's comments are particularly germane for many branches of Energy, Mines and Resources such as the Geological Survey of Canada, the CANMET or Surveys and Mapping. Actually, the key to the transparency system, if you will, is not to be found at the level of program accounting, but rather at the level of project accounting.

At any given time of the year, we have hundreds, not to say thousands of projects that are progressing simultaneously. The geological survey sector has hundreds of projects ongoing at any given time. It is the same thing within CANMET and, to a great extent, within Surveys

[Text]

une large mesure, à l'intérieur de Levés et cartographie. Nous avons là des programmes d'une valeur totale de 300 millions de dollars et plus. Il est très facile de perdre de vue la forêt et de ne regarder que les arbres, selon l'expression. Nous avons une avalanche de données et une multiplicité d'intervenants et de gestionnaires de programmes qui rendent compte à différents chefs de divisions ou directeurs généraux.

Nous avons conclu récemment que la seule et unique façon de vraiment contrôler les gros éléments de ces programmes-là au niveau corporatif était, d'une part, d'avoir recours à un meilleur système de comptabilité par projet et, d'autre part, de mettre en place un mécanisme de planification stratégique nous permettant d'aller à un niveau plus global et de voir les grands enjeux.

Si, à n'importe quel moment de l'année, nous prenions un instantané de la situation et regardions l'état de chacun de ces centaines de projets qui sont en voie de réalisation, nous pourrions conclure qu'il nous faudrait plus de ressources financières et humaines pour rencontrer les échéances et réaliser les objectifs. Nous l'avons fait dernièrement, et nous sommes arrivés exactement à cette conclusion-là.

Donc, il nous faut un meilleur mécanisme au niveau des gestionnaires des projets de façon à avoir un meilleur contrôle de ces activités qui sont en grande majorité à caractère pluriannuel. Nous y travaillons, mais il est évident que nous devons avoir un bon équilibre entre, d'une part, les contrôles administratifs et, d'autre part, la marge de manoeuvre nécessaire pour réaliser les objectifs que l'on poursuit dans des activités à caractère scientifique et technique. Néanmoins, nous sommes très conscients de la pertinence d'avoir des points de revue, et nous essayons de perfectionner nos systèmes à cet égard. Il s'agit d'un travail qui prendra forcément pas mal de temps. Nous espérons faire des progrès significatifs au cours de l'année financière qui démarre.

• 1020

The Chairman: I am going to have to ask Mr. Grondin to take the chair for about 15 minutes while I look in at another committee, but this is an interesting area.

I always have a little trouble with the word "challenge", which sounds somewhat adversarial as between colleagues. But I suppose the key thing is somehow to get into the decision-making at an early enough stage, which perhaps is what Dr. Perron was talking about, to get clearer information about costs.

Mr. Dye has also pointed out here, and has given three examples: a major capital project where the essential information elements were present, but two other initiatives where they were not, long-term change in program direction and an internal administrative project. He is recommending that the department establish guidelines respecting the nature and extent of financial

[Translation]

and Mapping. Those programs account for over \$300 million. It is easy to lose sight of the forest for the trees, as they say. We have an avalanche of data and all kinds of people involved as well as program managers that are accountable to different heads of divisions or directors general.

We recently came to the conclusion that the one and only way to really control the big elements of those programs at the corporate level was, on the one hand, to use a better project accounting system and, on the other, to set up a strategic planning mechanism that would allow us to go to a more general level and get a grasp of the overall stakes.

If, at any given time of the year, we were to take a snapshot of the situation to get a look at what stage each one of these hundreds of ongoing programs has reached, we might come to the conclusion that we would need more financial and human resources to meet our deadlines and objectives. We have done that recently and that was our exact conclusion.

So we need a better mechanism to allow program managers to have better control of those activities that, for the most part, are spread out over several years. We are working at it, but it is quite clear that we have to have proper balance between, on the one hand, administrative control and, on the other, the breathing space necessary to attain the objectives being pursued through these scientific and technical activities. Nonetheless, we are quite conscious of how important it is to have timely reviews and we are trying to improve that aspect of our systems. Of course, this is the kind of work that will need a lot of time. We hope to make significant progress during the coming financial year.

La présidente: Je vais demander à M. Grondin d'assurer la présidence pendant une quinzaine de minutes, car je dois aller faire un tour à un autre comité, mais nous avons abordé ici un domaine intéressant.

La remise en question où le *challenge* me semble toujours ouvrir la porte à la contestation entre collègues. Enfin, je crois bien que la clé c'est de prendre les décisions assez tôt dans la partie afin d'obtenir des renseignements clairs sur les coûts et c'est peut-être de cela dont M. Perron nous parlait.

M. Dye nous donne aussi trois exemples: un gros projet de capitalisation où les éléments essentiels d'information étaient présents, mais deux autres initiatives où ces renseignements n'existaient pas, modification à long terme de l'orientation du programme ainsi qu'un projet d'administration interne. Il recommande que le ministère mette sur pied des directives concernant la nature et la

[Texte]

and operational information required to support both decision-making and reporting of new initiatives.

So I guess that where Mr. Dye and his staff use the word "challenge" about the decision-making, other people might use other words. But the key is, I suppose, to have the information there and it seems to be lacking now.

Mr. Kroeger: Well, lacking at the corporate level, but there is a fair amount of information and in a number of cases, useful information, quite usable at lower levels. A challenge function implies that a financial officer sitting outside an operational unit will be better at identifying how to get along with inadequate funds than the manager of that unit. Sometimes that is true and sometimes it is not.

It has certainly been the case that with the financial stringency of recent years, the fact that departments have not been covered against cost increases, has meant that managers, almost uniformly, have had a lot of very difficult decisions to make about what they are going to sacrifice and what they are going to continue. They have had to make a lot of judgment calls and that is a powerful incentive to make sure that at least at your level as a manager you have some information and they seem to have had a fair amount.

I guess if I have a bias, it is generally to rely on the judgment of someone who is actually running the program on what the cost adjustments are that would fit best. Sometimes an outside opinion will give you an insight that you otherwise would not have had, but it is not surefire. There is no one answer.

The Chairman: Perhaps some of the other members would want to comment.

Dr. Perron: Could I make a few comments on that? Indeed, it seems to me that the challenge that we are looking for is already provided and indeed is in ample supply.

On the program delivery of the activities of CANMET and the GSC, Surveys and Mapping, we have a very large number of advisory committees made up of members coming from industry, from various client groups, who review the ongoing activities and the specific projects under the various program elements on a yearly basis, on a periodical basis and a very detailed approach, and they do challenge our managers because we have such competing needs in the various groups that we cannot satisfy them all.

We have to set aside some requests for some others that seem to have a higher degree of priority, so indeed, project accounting, program accounting should be not so much the purview of the financial administrative officers

[Traduction]

portée des informations financières et opérationnelles exigées pour venir en appui et aux décideurs et au niveau de la comptabilité de nouvelles initiatives.

Donc, M. Dye et son personnel parle de remise en question ou de «mettre au défi» la prise de décision là où d'autres personnes se serviraient peut-être d'autres mots. Cependant, je crois bien que la clé c'est d'avoir les renseignements à la portée des intéressés et c'est ce qui semble manqué maintenant.

M. Kroeger: Cela manque peut-être sur le plan global, mais il y a quand même pas mal de renseignements et, dans bon nombre de cas, de renseignements utiles, tout à fait utilisables aux échelons inférieurs. L'implication, lorsqu'il est question de remise en question, c'est qu'il y aura un agent financier de l'extérieur de l'unité de fonctionnement qui saura se débrouiller avec un financement adéquat mieux que le gestionnaire de l'unité en question. Parfois c'est vrai, parfois pas.

Dans le cadre des restrictions financières que nous avons connues ces dernières années, ce fut certainement le cas puisque les ministères aussi voient augmenter leurs frais, ce qui signifie que les gestionnaires, presque uniformément, ont eu énormément de décisions très difficiles à prendre, c'est-à-dire quel morceau sera sacrifié afin qu'on puisse garder l'autre. Ils ont dû se fier à leur jugement et, pour ce faire, il leur fallait quand même des renseignements pour étayer ce jugement et il semble qu'il y en ait eu en quantité suffisante.

Si j'ai un petit penchant, c'est que je me fie habituellement au jugement du gestionnaire du programme quand vient le moment de savoir où l'on pourra couper. Il arrive parfois qu'un expert de l'extérieur puisse vous inspirer des idées que vous n'auriez pas eues autrement, mais ce n'est pas une certitude. Il n'y a pas de réponse panacée.

La présidente: Peut-être d'autres personnes auraient-ils d'autres commentaires à faire.

M. Perron: Je peux ajouter un mot? Il me semble que cette remise en question est d'ores et déjà en train et qu'on en fait même beaucoup.

Du côté des activités de CANMET, de la Commission géologique du Canada et des levées et cartographie, toutes sortes de comités consultatifs ont été mis sur pied et sont composés d'intervenants de l'industrie, de divers groupes-clients, qui se penchent sur l'activité courante ainsi que sur les divers projets précis qui composent les divers éléments de programme; cela se fait annuellement, périodiquement et de façon très détaillée et ils obligent nos gestionnaires à faire des remises en question parce que nos besoins sont tels, au sein des divers groupes, que nous ne pouvons les combler tous avec les ressources dont nous disposons.

Il nous faut mettre de côté certaines demandes pour répondre à d'autres qui semblent prioritaires et il arrive donc que l'aspect finance, ou la comptabilité, des projets ou des programmes, ne devrait pas vraiment relever des

[Text]

as the people who are in charge of these activities with the proper input of the relevance and the efficiency of their activity. On that front they have a lot of contributions from outside reviewers.

• 1025

Mr. McKenzie: Mr. Kroeger, in the opening statement by the Auditor General when he audited EMR, starts off the same way as he does with every federal government department and every Crown corporation. He says "Financial management and control in the department is not yet satisfactory in the following areas", and he lists about eight areas. We find that in some departments that statement has been there for as long as 20 years. So I do not know when all these proper accounting procedures are ever going to be put into place.

You mentioned that you have outside help. Is this outside help to help you set up accounting procedures?

M. Perron: Non. Les comités consultatifs externes collaborent avec nous au niveau de la structure des éléments de programmes, des sous-éléments de programmes et de l'ensemble des projets qui les constituent. Il y a des projets qui démarrent, il y en a qui sont arrêtés et il y en a qui sont menés à terme. Il y a constamment une gamme complexe de choix stratégiques à faire, et nous avons une contribution de comités consultatifs dans le cas de chacun, au niveau des projets et au niveau des éléments de programmes.

Je vais vous donner un exemple. À l'intérieur de CANMET, il y a une section qui s'occupe de recherche minérale. Dans cette section, il y a une division qui s'occupe de recherche dans le domaine minier. Dans le domaine minier, nous sommes actifs dans toutes les régions du pays et, dans chacune des régions du pays, on a une gamme complexe de projets. Il y a des comités consultatifs des provinces et des gens de l'industrie qui étudient ce qu'on fait pour répondre aux besoins des régions et des provinces dans chacun de ces volets-là et qui nous disent: Ceci n'est pas souhaitable, ceci coûte trop cher, ceci est trop lent, et on devrait mettre l'accent ailleurs. Cela se fait constamment dans le cas de toutes nos activités. Nous livrons des programmes d'une valeur de 300 et quelques millions de dollars dans le domaine des minéraux et des sciences de la Terre.

Mr. McKenzie: Do you ever call on the Comptroller General to help you set up proper accounting procedures, or do you feel you have adequate staff to do this?

Mr. S. Mensforth (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Sector, Department of Energy, Mines and Resources): We do call on the Comptroller General, sir, and we do have adequate staff. I think what the

[Translation]

agents d'administration financière, mais de ceux qui sont responsables de ces activités et qui en même temps pourront en défendre la pertinence et l'efficacité. De ce côté, il ne fait aucun doute qu'il y a un gros apport de l'extérieur.

M. McKenzie: Monsieur Kroeger, dans sa déclaration liminaire, le vérificateur général, à propos de sa vérification du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le vérificateur, dis-je, dit la même chose que lorsqu'il fait rapport sur tout autre ministère du gouvernement fédéral ou société de la Couronne. Il dit «La gestion et le contrôle financier du ministère ne sont pas encore satisfaisants dans les domaines suivants» et il dresse une liste d'à peu près huit domaines. Pour certains ministères, nous savons que le vérificateur refait le même commentaire depuis au moins 20 ans. Alors je ne sais vraiment pas quand, ou si, ces pratiques comptables appropriées seront jamais mis en place.

Vous avez dit que vous avez de l'aide de l'extérieur. Ces gens doivent-ils vous aider à mettre en place ces projets de comptabilité?

Dr. Perron: No. The external advisory committees cooperate with us in the area of the structure of program elements, program sub-elements and the total of the projects that make them up. There are projects getting off the ground, there are some that have been stopped and there are some that are brought to conclusion. We are constantly dealing with a complex range of strategic choices to make and we have the contribution of the advisory committees in each case at both the level of the projects and of program elements.

Here is an example. Within CANMET, there is a section that does mineral research. In that section, there is a division that does research in mining. In mining, we are active in all areas of the country and in each area of the country, we have a complex set of projects. There are advisory committees made up of representatives from the provinces and industry who examine what we are doing to respond to the needs of the regions and the provinces in each one of those areas and who tell us: this is not desirable, this costs too much, this is going too slowly and the emphasis should be elsewhere. That is being done constantly for all our activities. We deliver approximately \$300 million dollars' worth of programs in the area of mineral and earth sciences.

M. McKenzie: Vous arrive-t-il de faire appel aux services du contrôleur général pour mettre sur pied les pratiques comptables des idoine ou croyez-vous que votre personnel suffit à la tâche?

M. S. Mensforth (sous-ministre adjoint, secteur des Finances et de l'Administration, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Nous faisons appel aux services du contrôleur général, monsieur, et notre

[Texte]

Auditor General is referring to here—and I want to put the committee's mind at rest—is not the basic accounting systems or the accounting controls, but rather the broader, more general aspects of financial management across the department.

As the senior financial officer, I was rather pleased after this last audit—and I stand to be corrected by the Auditor General—that he gave us a clean bill of health when it comes to the basic accounting controls and systems. Indeed, we are just in the process of changing one of our systems to improve it, to give the kind of information across the department that the Auditor General is hoping for.

On the latter part of your question, yes, we do consult with the Comptroller General, and more particularly, we consult with the Auditor General on certain aspects of our financial management. We use them as in-house consultants at times. Latterly, we have been talking to them about our computer centre and the way the department organizes itself for EDP matters.

M. Perron: Je suis relativement nouveau à Ottawa. Je suis arrivé il y a maintenant trois ans. Je dois dire que dans mes relations avec le personnel du Bureau du vérificateur général, j'ai trouvé une source d'information et de conseils fort précieux sur différents aspects de nos activités. Les résultats d'études que le Bureau a faites nous sont fort utiles dans les choix que nous devons faire au niveau opérationnel.

Mr. McKenzie: If there has been a great improvement—you say the Auditor General has praised you for your great improvement—this is an awfully damaging statement that I read out "Financial management and control in the department is not yet satisfactory in the following areas". It goes into quite a bit of detail. So maybe Mr. Dye could elaborate on these great improvements.

* 1030

Mr. Dye: I will try to help Mr. McKenzie on that. I am going to ask Bill Woodley to complete the response.

As a starter, Mr. Mensforth is quite right: we did give them a solid report on the basics, and I think it is generally applicable across most of government that the basic financial controls that are necessary are in place and that parliamentarians should have some comfort that it is a lot better now than it was 10 or 12 years ago.

Then we went on to be concerned about the broader aspects of information that is useful to management that financial systems provide. In this particular place, we have been commenting just in the last few minutes in testimony about the challenge that is possible.

I guess I disagree with the deputy minister when he says that the person in charge of the group is the most

[Traduction]

personnel suffit à la tâche. Je crois que le vérificateur général, et je tiens à rassurer le comité, ne vise ni nos méthodes de comptabilité fondamentales ni nos contrôles financiers, mais plutôt les aspects plus larges et plus généraux de gestion financière au sein du ministère dans son ensemble.

À titre de principal responsable des finances, j'étais plutôt heureux des résultats de cette dernière vérification financière car le vérificateur général, et il me reprendra si j'ai tort, nous apprend que nous sommes en excellente santé au niveau de nos contrôles et systèmes de comptabilité fondamentaux. Je dirais même plus, nous sommes à améliorer un de ces systèmes pour pouvoir en tirer le genre de renseignements, au niveau de tout le ministère, qu'espère le vérificateur général.

Quant à la dernière partie de votre question, oui, nous consultons le contrôleur général et, plus précisément, nous consultons le vérificateur général concernant certains aspects de notre administration financière. Nous nous en servons à l'occasion comme experts-conseils internes. Dernièrement, nous les avons consulté concernant notre centre d'informatique et la façon dont le ministère s'organise en matière d'informatique.

Dr. Perron: I am relatively new to Ottawa. I have been here for about three years, now. I must say that in my relations with the Auditor General's staff, I have found a most helpful source of information and advice concerning different aspects of our activities. The results of examinations done by the office are very useful in the operational choices we must make.

M. McKenzie: S'il y a eu beaucoup d'améliorations, et vous dites que le vérificateur général vous a félicité pour ces améliorations, c'est extrêmement mauvais quand je vois que «la gestion et le contrôle financiers du ministère ne sont pas encore satisfaisants dans les domaines suivants». On entre ensuite pas mal dans le détail. Alors peut-être M. Dye pourrait-il nous donner une idée de ces énormes améliorations.

M. Dye: Je vais essayer d'aider M. McKenzie. Je vais demander à Bill Woodley de compléter.

Tout d'abord, M. Mensforth a raison: les principes de base sont bons, tout comme je crois qu'ils sont bons dans la plupart des services du gouvernement, c'est à dire que les contrôles financiers fondamentaux nécessaires sont en place et les parlementaires devraient se sentir rassurés puisque c'est beaucoup mieux aujourd'hui qu'il y a 10 ou 12 ans.

Nous nous sommes ensuite occupés de la question plus large, à savoir quels sont les renseignements utiles qu'offrent les systèmes financiers aux gestionnaires. Dans ce cas précis, pendant ces quelques dernières minutes, il a été question de remise en question possible.

Je ne suis pas d'accord avec le sous-ministre adjoint lorsqu'il dit que celui qui est responsable d'un groupe et

[Text]

expert because he sees the activity from an expert point of view and therefore we should follow his guidance. Certainly that person has to be the prime adviser to say how we are going to get the job done, but it strikes me that it is very valuable to have the number cruncher on the management team come in and say, with a very hard nose, that his pie is only so big. While it is very desirable to do this or that, and we have had all these people who know the industry come in and tell us, somebody has to sit down and challenge the price tags on it. I guess my experience in Ottawa is that the initial estimates of certainly large projects are usually far different from reality at the end of the day.

So you need somebody with a good sound financial background to add that dimension, just as in a private sector organization you would have your production guy say: that is all very nice; you marketeers are saying we should sell, flog, or whatever it is, all these things, but we cannot produce it. Or your financial guy says: there is simply not enough money to build our new plant in order to market such-and-such a new product. You need the diverse inputs at the senior corporate level in order to have a global plan that fits the resources available. I think the senior financial officer in this case can benefit, and so could the total senior management benefit, from a much better management information system, towards which I think they are working.

They are just going to start a new system, which I think probably will work out. It may have started slowly, but they are working down the right trail in terms of developing management information. What I am trying to do is focus the government on the need for management information, as well as just basic putting the money in the bank and making sure it does not get lost and only spending what the cash limits are. What we are trying to do is encourage Members of Parliament to believe that they are entitled to good financial management broadly, not just that narrow, bean-counting sort of control activity that the government does have in place. That is just a base. I want to see it moved up one notch.

Mme J. Bourgon (sous-ministre adjointe, Secteur de la politique globale et des communications, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Contrairement à M. Mensforth qui s'est senti tout à fait rassuré par le rapport du vérificateur général sur mon groupe, qui est responsable des politiques globales et des politiques corporatives, j'ai lu dans le rapport du vérificateur général un avis sérieux, à savoir que c'est là qu'il y avait des lacunes à corriger au niveau du Ministère. Il n'y a pas de doute que mon organisation a comme mandat de pallier à ces lacunes-là.

[Translation]

le plus expert en l'occurrence parce qu'il est témoin de l'activité du point de vue d'un expert et que nous devrions donc suivre ses conseils. De toute évidence, cet intervenant sera le principal expert qui nous dira comment nous allons faire le travail, mais il est aussi très utile que l'expert financier de l'équipe de gestion fasse jouer l'objectivité des chiffres pour lui apprendre quelle sera sa part du gâteau. Il est peut-être très souhaitable de faire ceci ou cela, tous ces intervenants qui connaissent l'industrie sont venus nous voir, mais quelqu'un doit quand même s'asseoir et remettre en question la liste des prix afférents. D'après mon expérience à Ottawa, les évaluations préliminaires concernant certains grands projets sont souvent très loins de la réalité quand on passe au stade final.

Il vous faut donc quelqu'un avec une solide expérience financière qui puisse ajouter cette dimension tout comme dans le secteur privé votre responsable de la production vous dirait: C'est bien beau; les vendeurs, vous nous dites que nous devrions vendre tous ces trucs et en faire la promotion et ainsi de suite, mais nous ne pouvons en assurer la fabrication. Ou votre expert financier vous dit: Il n'y a tout simplement pas assez d'argent pour construire une nouvelle usine pour pouvoir lancer tel ou tel nouveau produit. Les cadres supérieurs de l'entreprise ont besoin de toutes ces données globales diverses pour pouvoir pondre un plan conforme aux ressources disponibles. Dans le cas qui nous intéresse, je crois que l'agent financier principal ainsi que tous les autres gestionnaires principaux profiteraient d'un meilleur système d'information et je crois d'ailleurs qu'ils y travaillent.

Ils sont justement à mettre sur pied un nouveau système qui fonctionnera probablement. Les débuts ont été un peu lents, mais l'orientation est bonne en ce qu'on ira chercher l'information nécessaire à la gestion. J'essaie de faire en sorte que le gouvernement concentre ses énergies sur ces besoins en matière d'information de gestion sans oublier le fondamental comme déposer l'argent à la banque, s'assurer qu'il ne se perd pas en chemin et ne dépenser que l'argent qu'on a. Ce que nous essayons de faire c'est d'encourager les députés à croire qu'ils ont droit à une saine gestion financière dans le sens large, pas seulement à cette gestion financière étroite, cette activité de contrôle par le menu que le gouvernement a déjà en place. Cela ne constitue qu'une base pour le reste. Je voudrais voir le tout relevé d'un cran.

Ms J. Bourgon (Assistant Deputy Minister, Corporate Policy and Communications Sector, Department of Energy, Mines and Resources): Contrary to Mr. Mensforth who felt quite reassured by the Comptroller General's report on my group that is responsible for corporate policy, I saw in the auditor's report a serious warning to the effect that there are problems to be corrected in the department and there is no doubt that my organization's job is to solve those problems.

[Texte]

J'aimerais revenir sur certains points qui sont reliés à ce que vous appelez la fonction de *challenge*, ou la fonction de remise en question. En français, l'expression «remise en question» est beaucoup moins menaçante que la notion de *challenge*. *Challenge* implique deux adversaires qui s'affrontent et qui discutent; il y a en un qui essaie de démolir l'argument de l'autre—et Dieu sait qu'il y a toujours moyen de trouver une faiblesse dans l'argumentation de qui que ce soit—et donc de trouver une bonne faille, un bon filon pour le questionner et le pousser passablement loin. En français, la question de «remise en question» n'implique pas cette notion d'adversaires qui s'affrontent. Cela implique plutôt qu'il ne faut pas tenir les choses pour acquises, qu'il ne faut pas les négliger et qu'il faut revoir avec des yeux neufs les nouvelles initiatives et les projets lorsqu'ils se présentent.

Je pense que le D^r Perron a rassemblé un bon nombre de renseignements, et j'aimerais également les rassembler par rapport à certains des commentaires de M. Kroeger dans son texte d'ouverture.

Au niveau des projets, le gestionnaire de première ligne est normalement celui qui connaît le mieux les pressions auxquelles il fait face et qui sait comment concilier plusieurs projets dans son enveloppe budgétaire à lui. Dans la mesure où il est encadré et assisté, non seulement par ses cadres supérieurs, mais également par des comités consultatifs d'experts, de l'industrie ou de pairs dans le même domaine ou dans d'autres, cela assure une remise en question qui, au niveau des projets, est probablement adéquate. Je pense que le rapport indiquait qu'au niveau des projets, au niveau des secteurs, le Ministère était en relative bonne posture.

• 1035

Le problème se pose avec plus d'acuité au Ministère quand vient le temps de prendre des décisions concernant la réallocation financière ou un changement d'orientation d'un programme sous la responsabilité d'un sous-ministre adjoint, par exemple, qui passe alors à un autre programme à l'intérieur du Ministère.

Comme le Comité le sait peut-être, le Ministère a trois grands programmes: le programme de l'énergie, le programme des mines et des sciences de la Terre et le programme d'administration. C'est à ce niveau-là que le rapport du vérificateur général est extrêmement instructif. C'est là qu'il y avait une faiblesse au Ministère. Ce n'était pas tant au niveau du projet, ou ce n'était pas tant au niveau du secteur, car les plans de travail de chacun des secteurs étaient tout à fait aptes à lier résultats et finances, etc., mais au niveau corporatif, au niveau global de l'ensemble du Ministère. Quand venait le temps de prendre ce genre de décisions, il y avait des lacunes.

Deux mesures ont été prises par le Ministère, et il vaut la peine d'y revenir pour les synthétiser un peu. Le processus de *management review* dont M. Kroeger a parlé à plusieurs reprises est une fonction de remise en question. Je dirais que ce n'est pas une fonction de *challenge*, mais une fonction de remise en question. C'est

[Traduction]

I would like to come back to a few points that have to do with what you call the challenge function or the *remise en question*. In French, the expression *remise en question* is far less threatening than the concept of "challenge". "Challenge" contains the concept of adversarial confrontation and discussion; someone is trying to demolish someone else's arguments and the good Lord knows that you can always find a weakness in any argument and someone is trying to find a good vein or a fault to question and go as far as possible. In French, the idea of *remise en question* does not contain this concept of two adversaries confronting one another. Rather, it involves the idea that you should not take things for granted, that you should not neglect them and that you should re-examine new initiatives and projects in a new light when they surface.

I think Dr. Perron has assembled quite a bit of information and I would also like to assemble this information in the light of certain comments made by Mr. Kroeger in his opening address.

As far as the projects are concerned, the first line manager is normally the one who has the best idea of the pressure he has to face and knows how to reconcile several projects within his own budgetary envelope. Insofar as he is supervised and helped not only by his superiors, but also by advisory committees made up of experts either from industry or his pairs from the same area or from others, you are ensured of a challenge that is probably adequate at the project level. I believe the report stated that the department was doing relatively well as far as projects and sectors go.

The more serious problem in the department occurs when decisions have to be made about reallocating funds or shifting responsibility for a program from one assistant deputy minister to another.

As the committee may know, the department has three major programs: The Energy Program, the Minerals and Earth Sciences Program and the Administration Program. The Auditor General's report is extremely instructive on this subject, and points out that this is where the department's weakness lies. The problem was not so much with projects or sectors, because each sector's work plan had reasonable objectives in light of the financial resources, and so forth, but the problem lay rather with the overall activity of the department. There were problems when management had to make corporate decisions.

The department took two measures, and I think it is useful to go back and summarize them briefly. The management review process referred to by Mr. Kroeger several times this morning is one that involves calling things into question. I would not describe it as a challenge activity, but rather as a calling into question. The issue is

[Text]

une approche qui est basée sur la question suivante: sommes-nous capables, à l'intérieur du Ministère, de bâtir un consensus sur les grandes questions intersectorielles qui confrontent le Ministère, qui touchent plus d'un programme; sommes-nous capables de nous entendre, en tant qu'équipe, sur la façon de les régler et sur la nécessité de déplacer des ressources de A à B?

On commence à apporter des réponses aux problèmes soulevés dans le rapport qui a été soumis à votre attention. C'est une partie de la solution. Une partie plus permanente de la solution, c'est le système de planification stratégique qui a été expliqué un peu plus tôt. Chaque année, nous devons nous discipliner et nous demander dans quel environnement nous vivons, quelles sont les priorités du gouvernement, quelles sont les pressions internes auxquelles on fait face et quelles sont les pressions opérationnelles et financières auxquelles le Ministère fait face. Autour de la table de notre conseil d'administration, nous devons trouver collectivement des solutions, donner un énoncé des priorités du sous-ministre à l'ensemble de la corporation pour être sûrs qu'on s'en va tous dans la même direction et, finalement, signer des contrats *or cut a deal, as I heard before*, entre chaque sous-ministre adjoint et le PDG de la corporation, à la lumière de ce qui se passe dans l'environnement, à la lumière de nos priorités et à la lumière de nos ressources. La tarte n'étant pas plus grosse qu'elle est, voici ce que vous devez livrer pour que le Ministère fonctionne et voici combien vous avez pour le faire.

Cela assure une certaine permanence à la solution recherchée, alors que le *management review* essayait de nous ramener sur la bonne voie le plus rapidement possible et de corriger les lacunes qui avaient été identifiées au niveau corporatif.

Mr. McKenzie: We will looking forward to a glowing report from the Auditor General when he comes around to see you next time.

I just noticed something here I would like you to clear up. It says:

What measures has the department taken to minimize the duplication of financial management information systems?

Mr. Mensforth: The new financial management system I spoke of earlier, which started on April 1, we hope will do this. It is a system based on information provided by the department for public accounts purposes to the Department of Supply and Services. The users throughout the department in the branches and the sectors will be able to draw their information from that, so, for a start, we all know we are talking the same dollars and cents and we know we are talking the authorized dollars and cents in the expenditures. But then it will enable the people within the branches and sectors, the operating managers, to manipulate that information and to present it to their managers in the way proper for that branch and sector.

[Translation]

whether or not departmental officials are able to reach consensus on the major issues facing all the department's sectors, issues that affect more than one program. We had to determine whether or not we could agree, as a team, on how to solve these problems and on the need to transfer resources from A to B.

We are starting to deal with the problems raised in the Auditor General's report. That is part of the solution. A more lasting part of the solution is the strategic planning system, which was explained a little earlier. We have to adopt a disciplined approach and each year look at the environment we are living in, the government's priorities, and the internal cum operational and financial pressures facing the department. Our board of directors has to find solutions as a team, provide a statement of priorities from the deputy minister to the corporation as a whole, so that we can ensure that we are all heading in the same direction and finally, sign contracts, or cut a deal, as I heard before, with each assistant deputy minister and CEO in the corporation in light of the current context, our priorities and our resources. Since our funds are not unlimited, all ADMs must understand what they are expected to deliver and how much money they have to work with.

This approach ensures that there will be an on-going solution to the problem, whereas the management review process was designed to get us back on the right track as quickly as possible and to correct the weaknesses identified at the corporate level.

Mr. McKenzie: Nous allons nous attendre à un rapport élogieux de la part du vérificateur général la prochaine fois.

Je voudrais vous demander des précisions au sujet de la question suivante:

Quelles mesures le ministère a-t-il prises pour réduire au minimum le risque de double emploi dans l'application des systèmes d'information en matière de gestion financière?

Mr. Mensforth: Nous espérons que le nouveau système de gestion financière dont j'ai parlé tout à l'heure, qui a été lancé le 1^{er} avril, corrigera ce problème. Il s'agit d'un système qui utilise les renseignements que donne un ministère au ministère des Approvisionnements et Services pour les fins des comptes publics. Tous les utilisateurs de ces renseignements dans les différentes directions et dans les différents secteurs du ministère auront accès au même système. Donc, pour commencer, tout le monde va utiliser les mêmes chiffres, qui sont les montants autorisés dans les dépenses. Les gestionnaires au sein des directions et des secteurs pourront utiliser ces renseignements et les présenter à leurs cadres de façon appropriée.

[Texte]

I think it is going to be a very, very good system. I have worked in government now for 20 years. When I first started at the National Research Council, if I could have presented a system like that to the scientists it would have sold itself the day I presented it. It is what I call an "automated black book". I hope, and we hope, it will save our managers a lot of time and provide them with a lot of answers. The reason we have done this is because of the differing nature of our branches and our sectors. We have some policy shops; we have other shops in which the scientists have numerous projects and they want to keep track of the costs of those projects in great detail. It will allow the differing sectors to develop their own little financial presentation statements within their own shops, while at the same time remaining within the confines of the departmental system. We have great hopes for it.

• 1040

Le président suppléant (M. Grondin): Avant de donner la parole à M. Roman, je voudrais revenir à ce qu'a dit M^{me} Bourgon. L'approche par consensus est extrêmement intéressante. Elle est différente des approches d'autres témoins, d'autres ministères qui ne fonctionnent pas par consensus.

Avez-vous établi des mesures qui vous permettront d'évaluer le résultat de cette approche par rapport aux résultats des façons traditionnelles de travailler dans les différents ministères, et si vous ne l'avez pas fait, avez-vous l'intention de le faire?

Mme Bourgon: Permettez-moi de vous donner une précision sur la notion de consensus. Consensus ne veut pas dire unanimité, et consensus ne veut pas dire que le sous-ministre et le sous-ministre adjoint renoncent à leur autorité, loin de là. Cela ajoute énormément à la pression exercée sur l'équipe de gestion ou sur les sous-ministres adjoints en ce qui concerne la recherche de solutions. Au lieu d'exiger de nous simplement un énoncé de nos problèmes respectifs, cela nous force à faire non seulement un énoncé de problèmes, mais également une recherche commune de solutions au niveau du comité exécutif.

Au niveau de l'évaluation des points sur lesquels on fait des recommandations à nos sous-ministres et de ce qui est décidé au comité exécutif, il y a possibilité d'évaluation à plusieurs niveaux. On parlait tout à l'heure des accords d'imputabilité entre le sous-ministre et les sous-ministres adjoints. Évidemment, il y a une base d'évaluation qui est reliée à cela. M. Kroeger avait déjà mentionné la base d'évaluation de chacun de ses cadres supérieurs, mais c'est également relié à l'évaluation des mandats qui ont été donnés à chacun de ces groupes-là avec le budget dont ils disposaient.

Je pense que le Ministère dispose d'un groupe d'évaluation de programmes et de vérification de programmes qui est au moins aussi bon que ceux que j'ai vus dans n'importe quel autre ministère où j'ai oeuvré.

[Traduction]

Je pense que le système va être très bon. Je travaille au sein du gouvernement depuis 20 ans. Lorsque j'ai commencé ma carrière au Conseil national de recherche, si j'aurais pu présenter un système comme celui-ci aux scientifiques, ils l'auraient accepté tout de suite. C'est ce que j'appelle un «grand livre automatisé». J'espère, nous espérons, que ce système va permettre à nos gestionnaires d'épargner beaucoup de temps et d'avoir accès à beaucoup de réponses. Si nous avons procédé de cette façon, c'est à cause du rôle différent que jouent nos directions et nos secteurs. Il y en a qui s'intéressent à la politique, et il y en a où les scientifiques ont de nombreux projets et ils veulent avoir des renseignements très détaillés au sujet des coûts des projets. Le système va permettre aux différents secteurs de mettre sur pied leurs propres bilans financiers, tout en restant à l'intérieur du système ministériel. Nous attendons de très bons résultats de ce système.

The Acting Chairman (Mr. Grondin): Before giving Mr. Roman the floor, I would like to come back to what Ms Bourgon was saying. I find the consensus approach very interesting. It is different from approaches we have heard from other witnesses in other departments.

Have you set up any procedures for evaluating the results of this approach as compared to the results obtained with the traditional approaches used in other departments? If not, do you intend to set up such procedures?

Ms Bourgon: Let me clarify one point about the concept of consensus. Consensus does not mean unanimity and it certainly does not mean that that deputy minister and the assistant deputy minister waive their authority. This approach greatly increases the pressure on the management team or on the assistant deputy ministers to find solutions to problems. Rather than simply requiring a statement of our respective problems, the consensus approach forces the executive committee to try to find solutions to these problems as a team.

There are a number of ways of evaluating the results obtained as a result of the recommendations made by the executive committee to the ADMs. We were speaking earlier about the accountability agreements between the deputy minister and the assistant deputy ministers. Naturally, these accords do contain an evaluation component. Mr. Kroeger has already referred to the evaluation of his senior officials, but the process also involves an evaluation of the mandates of each group in light of its budget.

I believe the department has a program evaluation and audit team that is at least as good as those I have seen in other departments where I have worked. These individuals have an excellent professional reputation.

[Text]

Ces gens ont une excellente réputation professionnelle, ils sont très rigoureux et ils s'assurent que tous nos programmes sont revus régulièrement et que tout le monde fait un bon travail.

Le cycle de planification dont on parlait tout à l'heure implique qu'il faut non seulement voir si l'on a obtenu les résultats dont on avait convenu, mais également déterminer si on a dévié de ces résultats et pourquoi. Le Ministère possède déjà un bon nombre de ces instruments. C'est le genre d'instruments qui passent inaperçus. Il y a par exemple au Ministère un système de rapports de progrès hebdomadaires par lesquels on doit informer le sous-ministre et le sous-ministre adjoint de ce qui se passe dans chaque secteur, des événements marquants, des mesures que l'on prend, etc. Dans la mesure où ces instruments qui existent déjà sont reliés à nos contrats d'imputabilité, on a déjà des instruments très puissants pour s'assurer qu'aucune déviation ne passe inaperçue. Il n'est pas toujours nécessaire d'inventer de nouveaux instruments.

Il y a les instruments classiques, soit nos évaluations de programmes et nos vérifications de programmes qui couvrent un cycle de cinq ans pour l'ensemble des activités du Ministère, mais il y a aussi des instruments plus subtils, plus souples qui permettent de réagir très rapidement et qu'on va peut-être vouloir exploiter davantage.

Le président suppléant (M. Grondin): Comme M. McKenzie le disait tout à l'heure, on a hâte de voir le prochain rapport du vérificateur général, compte tenu de ce que vous nous dites. C'est quelque chose d'extrêmement intéressant, mais qui présente un *challenge*. Même si vous parlez d'un consensus, ce qui n'est pas un *challenge*, c'est quand même un *challenge* pour les gestionnaires des différents programmes et des différents services. Ce sera sûrement une des parties intéressantes du prochain rapport du vérificateur général.

M. Perron: Je crois qu'il y a lieu de se mettre mutuellement en garde. La perfection n'est pas de ce monde. Nous vivons fondamentalement dans un système imparfait qui aboutira toujours au même constat de situation. J'ai passé près de 20 ans de ma vie à gérer la science et la technologie, et je sais que la caractéristique fondamentale est qu'on ne sait pas à l'avance si on va arriver à l'endroit qu'on veut atteindre, et surtout si on va y arriver au coût prévu.

• 1045

Partout au monde, l'analyse de la performance des activités scientifiques et techniques nous démontre que la caractéristique fondamentale, c'est qu'on se trompe dans nos échéanciers et dans nos coûts plus de 50 p. 100 du temps. Donc, il est important de donner à la personne responsable de ces projets les outils de gestion qui lui sont nécessaires. Au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie, le niveau d'agrégation de ces données doit subir une mutation profonde, tant et si bien que selon l'accord entre moi et mon sous-ministre adjoint du côté

[Translation]

They are very thorough and they ensure that all our programs are reviewed regularly and that everyone is doing a good job.

The planning cycle referred to earlier means that we have to determine not only if we have obtained the objectives we agreed upon, but also whether we have deviated from these objectives and if so, why. The department already has a number of tools for making this kind of evaluation. Sometimes these tools go unnoticed. For example, the department has a system of weekly progress reports which are to be used to inform the deputy minister and the assistant deputy minister of what is going on in each sector—important events, steps that are being taken and so forth, to the extent that the existing tools are linked to our accountability accords, we already have some very powerful ways of making sure that any deviation from our objectives is noticed. It is not always necessary to invent new instruments.

There are, of course, the conventional tools, such as program evaluations and program audit, which cover a 5-year cycle for all the department's activities. However, there are also some more subtle, flexible instruments that allow us to react very quickly. We may want to make greater use of these.

The Acting Chairman (Mr. Grondin): As Mr. McKenzie said earlier, we are eager to see the auditor general's next report in light of what you have said. What you have described is an extremely interesting approach, but it is a challenge. Even though you spoke of a consensus, which is a calling into question, rather than a challenge, it is nevertheless a challenge for the managers of the various programs and sectors. It will be very interesting to read the auditor general's next report on this aspect of the department's activities.

Dr. Perron: I think I should just mention one word of caution. Nothing in this world is perfect. We are dealing with an imperfect system that will always lead us to the same conclusion. I have spent close to 20 years in management positions in science and technology, and I know that the main characteristics of this work is that we do not know ahead of time whether or not we are going to achieve our stated objective. We particularly do not know whether we will be able to do so within our budget.

Throughout the world, analyses of the performance of science and technical activities show that the main feature is that we get our deadlines and our costs wrong more than 50% of the time. It is important, therefore, to give the people in charge of these projects the management tools they need. As we go up in the hierarchy, the degree of detail in the data must change considerably, so that when I talk to my Assistant Deputy Minister for Surveys and Mapping, under the accountability accord we signed, I will not be going into detail about the hundreds of

[Texte]

des Levés et de la cartographie, je ne peux pas traiter avec lui du détail des projets techniques qui se comptent par centaines. Je dois traiter de grands ensembles. Je sais que la caractéristique fondamentale de mon système va me donner une adéquation entre les objectifs à atteindre et les ressources disponibles.

Donc, il faut faire des choix. Je dois lui dire qu'au cours de l'année, compte tenu du fait que tout cela ne s'additionnera pas à «zéro, zéro, je ne retiens rien», il devra faire des choix: quelles sont les activités globales que je devrai terminer; quelles sont les activités pour lesquelles j'ai des options de sous-traitance; quelles sont les activités pour lesquelles je peux trouver des arrangements différents avec d'autres partenaires industriels, provinciaux, municipaux, etc., pour obtenir plus avec moins? Je ne m'attends pas à avoir à la fin de l'année un score de 100 p. 100, parce que c'est matériellement impossible.

Le président suppléant (M. Grondin): Je comprends parfaitement votre position, et j'apprécie vos commentaires.

Monsieur Dye, j'aimerais avoir votre opinion sur cette approche.

M. Dye: Ma réponse à la question de M. McKenzie a été quelque peu insuffisante, et je demanderais à M. Woodley d'élaborer.

Mr. Bill Woodley (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): I would like to be a little more specific about some of the improvements we would like to see in EMR. Mrs. Bourgon mentioned we were generally happy with the way management was taking place at the branch level and the way we were able to see branch work plans and, for individuals, work plans. But some of the things we did not see very often at the branch level and would like to see more of are, first of all, productivity targets as to what would be accomplished for what price. There are certain areas of the department where I think that would particularly apply. The surveys and mapping area might be one. Another particularly important type of information would be information on levels of service provided to the public. How quickly will programs be delivered? That might apply, for example—and I think it does apply—in the energy area, where contributions are paid out to the public.

So we did not see that type of information in work plans very often, and we would like to see more of it. Perhaps as EMR moves towards the day when it will be signing an IMAA accountability contract itself with the government these might be specifics that would be developed to include in that.

I would like to make just one other comment about the new financial system. It relates to what Mr. McKenzie was saying and asking about the new financial system. I would certainly agree with what Mr. Mensforth said about

[Traduction]

different technical projects we have. I should be talking about broader program thrusts. I know that my system is designed so as to gear our objectives to the resources available.

In other words, choices have to be made. I will have to tell him that since everything is not going to work out exactly, he will have to make some choices. He will have to determine which overall activities he should terminate, which activities he can contract out, which activities can be handled differently with different industrial, provincial or municipal partners in order to get more for less. I do not expect to get a mark of 100% at the end of the year, because it simply cannot be done.

The Acting Chairman (Mr. Grondin): I certainly understand your position, and I appreciate your comments.

Mr. Dye, I would like to hear your opinion on this approach.

Mr. Dye: My answer to Mr. McKenzie's question was somewhat inadequate, and I would ask Mr. Woodley to provide more information.

M. Bill Woodley (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): J'aimerais préciser certaines des améliorations que nous aimerions voir au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. M^{me} Bourgon a dit qu'en général, nous sommes satisfaits des activités de gestion au niveau des directions, et des plans de travail des directions et des particuliers. Cependant, nous aimerions que les directions se fixent davantage d'objectifs de productivité, qu'elles précisent ce qui sera fait et à quel prix. Cela s'applique surtout à certains secteurs du ministère, par exemple celui des Levés et de la Cartographie. Il est également important d'avoir des informations au sujet du service au public. Quels seront les délais de mise en oeuvre des programmes, par exemple? Cela s'applique par exemple dans le secteur de l'énergie, où le ministère verse des paiements au public.

C'est ce genre de renseignements qui manquaient souvent dans les plans de travail. Nous aimerions que le ministère insiste sur ce genre de questions. À mesure que le ministère s'approche du jour où il va signer un contrat de responsabilité concernant l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, il sera nécessaire de tenir compte de ce genre de questions précises.

J'ai une dernière remarque à faire au sujet du nouveau système financier. Elle porte sur l'observation et la question de M. McKenzie au sujet du nouveau système financier. Je suis certainement d'accord avec ce que M.

[Text]

the accounting data in the department. We have no problems with the basic accounting system.

Basically, I agree with the approach the department is taking. I think it is a fine approach to have a central system and yet to allow the individual branches and sectors to have their own systems with additional data as well. But I would just point out that this does happen to be one of the examples we gave in our report, under the initiatives section, of an initiative we thought did not have adequate financial information provided before the decision was made, because the cost information that was provided at the corporate level was basically the cost of buying the new software package and customizing it and the financial division cost of implementing it. There are a number of other costs that would have to be included to get a true picture of what that new change is going to cost. I would add, for example, the central computer costs, which are particularly important; and in addition, the costs to the branches of developing communication links with that new central system, and particularly the costs of training staff to use the new system. These are all significant additional costs, and I think it would have been better if they had been outlined at the initial decision and then tracked as the initiative is implemented. That process is not finished yet. But when we come back to do our follow-up, we will be looking to see what was the total cost, and was it carried out in the time it was expected to be.

• 1050

Mr. Kroeger: I think that all of that seems like fair comment, Mr. Chairman.

Just one comment about levels of service to the public. EM&R is not generally in the business of providing service to the public. There are some units that do, but it is more limited than in many departments, such as, for example, Employment and Immigration.

One area where we could do that is in the energy grants and contributions program. The problem there was it was set up at rather short notice in March 1987. We got it running, and we now do have performance indicators, but those were put in place as a second step after we got the staff quickly assembled and started getting our cheques out. If the unit is to be abolished, we will be back to where we were with very few programs of delivery of service. If the program is continued or new ones are put in their place, then Mr. Woodley is quite right, we should have indicators for them.

Mr. Roman: In that same general area, the Auditor General's remarks, more specifically I think it is paragraph 7.29, indicate that managers within your

[Translation]

Mensforth a dit au sujet des données de comptabilité au sein du ministère. Nous n'avons pas de problème en ce qui concerne le système de comptabilité de base.

En gros, je suis d'accord avec l'approche adoptée par le ministère. Je pense que c'est très bien ce système central qui permet quand même aux directions et aux secteurs d'avoir leurs propres systèmes avec des données supplémentaires. Je tiens à signaler, cependant, qu'il s'agit d'un des exemples que nous avons cités dans notre rapport, dans la section qui s'intitule «Initiatives», d'une initiative qui, d'après nous, ne s'était pas sur suffisamment de renseignements financiers. Les renseignements concernant les coûts ne comportaient que le coût d'achat d'un nouveau logiciel, le coût de son adaptation et le coût de sa mise en oeuvre par la division des services financiers. Il y a d'autres coûts dont il faut tenir compte pour avoir une idée exacte du coût de ce nouveau système. Il y a, par exemple, les coûts de l'ordinateur central, qui sont particulièrement importants. De plus, il y a les coûts que devront payer les directions pour mettre en place des liens de communication avec le nouveau système central. Et il y a surtout les coûts de formation du personnel qui va utiliser le nouveau système. Ce sont tous des coûts supplémentaires considérables, et je crois qu'il aurait été préférable d'en tenir compte lorsqu'on a pris la décision initiale et de les suivre au cours de la mise en place du système, qui n'est pas encore terminée. Lorsque nous retournerons dans le ministère pour faire notre suivi, nous allons examiner quel était le coût total et si on a respecté les délais de mise en oeuvre du système.

M. Kroeger: Je pense que tout cela est assez juste, monsieur le président.

Permettez-moi de faire une petite remarque au sujet des niveaux de service que donne le ministère au public. Le Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources en général n'a pas pour mandat de servir le public. Il y a certains services qui le font, mais ils sont beaucoup moins nombreux que dans bien des ministères, par exemple celui de l'Emploi et de l'Immigration.

Un domaine où nous servons le public est l'élément des subventions et des contributions du programme d'énergie. Le problème c'est que le programme a été créé un peu à la hâte en mars 1987. Nous avons lancé le programme, et nous avons maintenant des indicateurs de rendement, mais on les a mis en place après avoir rassemblé le personnel nécessaire pour envoyer les chèques. Si on abolit ce service, nous nous retrouverons de nouveau avec très peu de programmes qui visent le public directement. Si le programme est maintenu, ou s'il est remplacé par d'autres, dans ce cas M. Woodley a raison de dire qu'il faut avoir des indicateurs de rendement pour ces programmes.

M. Roman: Je pense que c'est dans le paragraphe 7.29 du rapport du vérificateur général où on lit que les gestionnaires au sein de votre ministère ont rarement

[Texte]

department seldom have the information needed to know whether their operations are economic, efficient, and effective. With some of the new programs that you are talking about putting into place, will that sort of take care of that concern raised by the Auditor General? To me those three words clearly indicate there is a substantial vacuum within the managerial level; that if this kind of information is not available to them, then we are not quite sure as to the number of dollars needed to run a specific program, or to ask for additional funding for a specific program, or to tell the public that the program that is being delivered is in fact being delivered as efficiently and as effectively as it possibly can. Are there corrective measures in place, or will be in place, to look after those concerns?

Mr. Kroeger: In paragraph 7.28 there is the comment that line managers did have sufficient information to assess the extent to which they were accomplishing their work plans. In paragraph 7.29 you get the comment that information about progress towards achieving work plans was there. The performance measures is the area where the Auditor General found the deficiency. I think the short answer is we will keep at it and seek to get more performance measures in places where you have an activity where you can usefully measure performance.

Mr. Roman: With these new methods that have been developed, can these various programs that measure the effectiveness or the efficiency of a particular program be incorporated into the financial management planning?

Mr. Mensforth: Yes, Mr. Chairman, we are working on it. With some of our programs it is quite difficult to achieve a good, reliable performance measurement indicator, but through our expenditure plan that we present to Parliament, our estimates Part III, we are trying all the time to develop these and include them in the report we make to Parliament. It is hard work.

• 1055

Mr. Roman: I am not disputing the fact that it is hard work, but this leads me to the next question with respect to the analysis of some of the programs or the moneys already spent on various programs. I think in his opening statement the Auditor General asks if you are in fact trying to identify and monitor the program level and the performance of those particular programs within the department.

Say, for example, you are delivering \$1 billion of taxpayers' money out there for a particular program. At the end of that program is there information available to determine how effective this particular program was?

Dr. Perron: Indeed, for every new program put in place we have right at the onset a definition of the program evaluation framework and the data that will have to be collected to periodically assess the efficiency of the program and also to be able to have a global program

[Traduction]

l'information nécessaire pour savoir si leurs activités sont économiques, efficaces et efficaces. Est-ce que les nouveaux programmes que vous envisagez répondent à cette critique mentionnée par le vérificateur général? À mon avis, le libellé de ce paragraphe indique clairement qu'il y a une lacune importante au niveau des gestionnaires. S'ils n'ont pas accès à ce genre de renseignement, nous ne pouvons pas être sûrs du coût d'un programme donné ni du financement supplémentaire d'un programme précis; de plus, nous ne saurons pas si la prestation du programme se fait de la façon la plus efficace possible. Avez-vous déjà pris des mesures, ou allez-vous prendre des mesures pour répondre à ces préoccupations?

M. Kroeger: Au paragraphe 7.28 on lit que les gestionnaires hiérarchiques disposent d'une information suffisante pour évaluer dans quelle mesure ils réalisent leur plan de travail. On dit dans le paragraphe 7.29 qu'il y avait de l'information sur les progrès accomplis dans la réalisation du plan de travail. Le domaine où le vérificateur général a signalé une lacune est celui des mesures de rendement. Pour vous répondre brièvement, nous allons poursuivre nos efforts, et nous allons essayer de mettre en place davantage de mesures de rendement dans les domaines où on peut effectivement évaluer le rendement.

M. Roman: Grâce à ces nouvelles méthodes, est-ce que ces différents programmes qui évaluent l'efficacité d'un programme donné peuvent être incorporés à la planification de la gestion financière?

M. Mensforth: Oui, monsieur le président, on y travaille. Il est assez difficile d'obtenir de bons indicateurs de rendement, mais grâce à notre plan de dépense que nous présentons au Parlement, c'est-à-dire la Partie III de notre budget des dépenses, nous essayons constamment de mettre au point ce genre d'indicateurs et de les incorporer à notre rapport au Parlement. C'est très difficile.

M. Roman: Je reconnais la difficulté du travail. J'en viens à ma prochaine question concernant l'analyse de certains des programmes ou des crédits qui y ont été affectés. Dans son exposé, le vérificateur général demande si vous suivez régulièrement l'évolution de ces programmes et leur rendement dans votre ministère.

Par exemple, mettons que vous consacrez un milliard de dollars de l'argent des contribuables à un programme donné. Faites-vous une évaluation de l'efficacité du programme à son expiration?

M. Perron: Lors de l'élaboration d'un programme, nous mettons au point un cadre d'évaluation et les données à rassembler afin d'évaluer au fur et à mesure l'efficacité du programme et d'en faire une évaluation globale à la fin. Tout cela est donc prévu au départ et fait

[Text]

evaluation at the end or at a given date. So this is done right from the beginning, and it is part and parcel of the planning of any new program now.

Mr. Roman: So at the end of a program we are able to take whatever information is available from your department and be able to analyse the effectiveness of that program.

Dr. Perron: Indeed, and in fact we have spent quite a bit of money in assessing the performance of programs that no longer exist just to gather the teaching that we should gather out of such experience.

Mr. Mensforth: If I may add to this, Madam Chairman, on some of our programs the Treasury Board Secretariat has asked us to do such a report or an evaluation on a quarterly basis; CEDIP, for example. Also, our standing committee is very interested, and we have just filed with them six of the evaluation reports of which Dr. Perron was speaking.

Mr. Roman: In other words, prior to the implementation of any major program you do a projection of what you feel that program will in fact deliver, and then at the end of the term of that particular program this is all brought together, and public information is available on the effectiveness of the program.

Mr. Kroeger: Not necessarily just at the end. Sometimes you do it in mid-course so you can make some corrections if in fact it is not going very well.

Mr. Roman: Mr. Dye, maybe I did not read your comments on that accurately, but—

Mr. Dye: On this question, perhaps on CEDIP, we are not sure the plans call for an evaluation of the CEDIP. Yes, there are quarterly reports and, yes, there was a plan in the first place. I am not sure all programs in the past have been evaluated, either. I think it is their plan in the future to do that, but in fact, I am fairly certain they did not have evaluations of all the programs. So it is something that is coming, and there have been some. But I would be very interested in knowing if there is a planned evaluation for CEDIP.

Mr. Roman: This one or any other program?

Mr. Dye: If you look in their Part III, I do not think their Part III says there is to be an evaluation of CEDIP.

Mr. Kroeger: We are working on an evaluation framework for CEDIP, and it will cover things such as how much extra drilling activity we generate, to the extent that we can really assess what is incremental and what would have happened anyway. But those are the kinds of things the CEDIP evaluation will focus on, and it will be useful information because it may not be the last grants program we see.

[Translation]

partie intégrante de l'étape de la planification de tout nouveau programme.

M. Roman: Ainsi, lorsque le programme prend fin, nous pourrions obtenir de votre ministère toutes les données nécessaires pour en analyser l'efficacité.

M. Perron: Effectivement, et nous avons consacré pas mal d'argent à l'évaluation du rendement de programmes qui n'existent plus dans le but de tirer l'enseignement nécessaire de ces expériences.

M. Mensforth: Si vous me permettez, madame la présidente, le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a demandé de faire des rapports ou une évaluation trimestrielle de certains de nos programmes, par exemple, le PCEEMV. De plus, notre comité permanent suit la question avec beaucoup d'intérêt et nous venons de déposer auprès de ce comité six des rapports d'évaluation mentionnés par M. Perron.

M. Roman: Autrement dit, avant la mise en oeuvre d'un programme majeur, vous établissez les objectifs du programme et à son expiration, toutes les données pertinentes sont rassemblées et le public peut se renseigner sur l'efficacité du programme.

M. Kroeger: On n'attend pas forcément l'expiration. Parfois cette évaluation se fait à mi-chemin afin de faire les ajustements qui s'imposent.

M. Roman: Monsieur Dye, peut-être ne vous ai-je pas bien résumé à ce propos, mais. . .

M. Dye: À ce sujet, notamment en ce qui concerne le PCEEMV, nous ne sommes pas du tout sûrs qu'une évaluation soit prévue. Il y a effectivement des rapports trimestriels et un plan avait été préparé au départ. Je ne suis pas sûr non plus qu'il y ait eu une évaluation des programmes passés. Je sais que le ministère compte faire ces évaluations à l'avenir mais je pense pouvoir dire avec certitude qu'il n'a pas fait des évaluations de tous ses programmes. C'est donc une mesure future, même si elle existe partiellement à l'heure actuelle. Cela m'intéresserait beaucoup de savoir si l'on prévoit une évaluation du PCEEMV.

M. Roman: Celui-ci ou l'autre programme?

M. Dye: Si vous regardez la Partie III du document du ministère, je ne pense pas qu'il soit question d'une évaluation du PCEEMV.

M. Kroeger: Nous sommes en train de mettre au point un cadre d'évaluation pour le PCEEMV, il s'agit de déterminer, entre autres, combien de forages supplémentaires sont attribuables au programme, dans la mesure où il est possible de faire la distinction entre le forage qui aurait déjà eu lieu et celui qui s'est fait grâce au programme. C'est à ce genre de questions que nous allons nous attaquer dans notre évaluation et les renseignements

[Texte]

Mr. Roman: This may be out of line, Madam Chairperson, but with respect to the flow-through shares, etc., and its intended elimination by the government, would you already have in place the general information as to the number of new programs initiated both in the mining sector and in the oil sector with respect to that program being in place?

M. Perron: Le ministre des Finances s'est engagé à étudier la question des actions accréditatives il y a quelque temps déjà. Il avait déclaré à la Chambre et publiquement, à l'extérieur de la Chambre, qu'il allait consulter l'industrie, les provinces et ses collègues sur la façon dont on pouvait répondre aux attentes exprimées concernant ce mécanisme de financement qui est partie intégrante du régime fiscal et qui est modifié par la réforme fiscale.

• 1100

Le ministre des Finances a fait de telles consultations. Nous ne nous connaissons pas encore ses décisions. Il est évident que parmi la gamme des options, l'une des options possibles est exactement la même démarche qu'il a suivie dans le cas du financement de l'exploration dans le secteur pétrolier et gazier, c'est-à-dire un programme d'aide financière livré à l'extérieur du régime fiscal. Lorsque le ministre des Finances nous communiquera sa décision, nous devons réagir de la façon dont nous l'avons fait dans le passé.

M. Kroeger a dit plus tôt que la décision concernant l'exploration pétrolière et gazière nous avait été communiquée à un moment où il nous fallait agir extrêmement rapidement. Il est absolument remarquable que nous ayons réussi à tirer enseignement de nos expériences antérieures dans le cadre du programme d'incitation à l'exploration pétrolière pour mettre en place ce système et le mettre en oeuvre dans un délai vraiment très court.

Fort de cet enseignement, je dirais avec confiance que, quelle que soit la décision du ministre des Finances, nous serons en mesure d'y donner suite si elle nous amène dans cette direction-là.

Mr. Roman: Am I reading correctly that you have information on that program available at this time? Have you been monitoring that program?

Mr. Kroeger: CEDIP or flow-through shares?

Mr. Roman: Flow-through shares.

M. Perron: Oui, effectivement. Nous avons de l'information sur le nombre de projets d'exploration minière, et il y en a également dans le secteur gazier et pétrolier. Nous avons des renseignements sur le nombre de projets qui ont été financés par des actions accréditatives, sur la grosseur des projets, sur l'endroit où le projet a été réalisé et sur le coût. Nous avons des histogrammes du nombre de projets en fonction de leur taille partout au pays. Donc, si vous me demandez ce qui pourrait se passer

[Traduction]

seront certainement utiles car ce n'est peut-être pas le dernier programme de subventions de ce genre.

M. Roman: La question n'est peut-être pas recevable, madame la présidente, mais au sujet de l'intention du gouvernement de mettre fin aux actions accréditatives, etc., avez-vous déjà des renseignements concernant le nombre de nouveaux programmes créés dans les secteurs minier et pétrolier à cause de cette mesure?

Dr. Perron: The Department of Finance has already made a commitment to study the matter of flow-through shares. He declared in the House and stated publicly outside the House his intention to consult industry, the provinces and his colleagues on the way to respond to expectations relating to this funding mechanism, which is an integral part of the tax system and will be modified as a result of tax reform.

The Minister of Finance has in fact carried out such consultations. We are not yet aware of his decisions. Among the options open to him is exactly the same approach as was taken for the funding of gas and oil exploration, that is, a financial assistance program within the framework of the tax system. Once the Minister of Finance has made his decision known, we shall be reacting in the same way we have done in the past.

Mr. Kroeger already mentioned that the gas and oil exploration decision was announced to us at a time when very quick action was necessary. It should be noted that we did learn our lesson from our previous experiences as part of the oil exploration incentive program and that we set up this system and implemented it in a very short time.

As a result of this experience I am confident that whatever decision the Minister of Finance takes, we will be able to put it into effect if it leads us in that direction.

M. Roman: Ai-je bien compris que vous avez effectivement des renseignements concernant ce programme? Avez-vous suivi ce programme?

M. Kroeger: Le PCEEMV ou les actions accréditatives?

M. Roman: Les actions accréditatives.

Dr. Perron: Yes indeed. We have information on the number of mining prospecting programs as well as for those in gas and oil. We have information on the number of projects funded by flow-through shares, on the size of the projects, their location and costs. We have histograms on the number of projects in relation to their size for all of Canada. So if you were to ask me what would be likely to take place next year, I would be a position to make a reasonable guesstimate of what developments would be in

[Text]

l'année prochaine, par exemple, je serai en mesure de faire un *guess estimate* raisonnable de ce qui pourra se passer au pays en termes du nombre de projets et de leur taille relative.

M. Grondin: Lorsqu'il traite de l'obligation de rendre compte au Parlement, le vérificateur général dit que le ministère devrait fournir des renseignements plus précis sur les buts, les objectifs et les résultats quantifiables de chacun de ses programmes. J'aimerais savoir quelles mesures le ministère a prises pour améliorer les comptes qu'il doit rendre au Parlement, particulièrement en ce qui concerne sa Partie III du Budget des dépenses. Également, serez-vous en mesure de pouvoir répondre à ce qui est demandé dans les recommandations 7.49 et 7.53 du rapport du vérificateur général où on dit entre autres:

should state target dates and quantities for sub-activity goals, and expected costs, target dates, and quantities for each significant planned output and result.

À la recommandation 7.53, on demande:

a specific accounting of the extent to which expected 'significant output and results' have been achieved.

Avez-vous pris des mesures pour satisfaire à ces commentaires formulés par le vérificateur général?

M. Kroeger: On a fait des améliorations dans la Partie III pour l'année 1988-1989. Je pense que c'est mieux qu'auparavant, mais il reste encore des améliorations à apporter. On doit donner plus de détails et être plus spécifiques en ce qui concerne les objectifs. Nous sommes convaincus qu'avec nos systèmes, le progrès continuera l'année prochaine et l'année suivante.

M. Grondin: Au paragraphe 7.57 de son rapport, le vérificateur général conclut que les contrôles financiers en vigueur au ministère ne permettent pas d'assurer, dans une mesure raisonnable, que ses biens d'équipement sont suffisamment protégés. Quelles mesures avez-vous prises en fonction de cette remarque du vérificateur général?

• 1105

Mr. Mensforth: Madam Chairman, as is listed here, we have some six inventory items and we have been developing procedures across the department to lay out more than guidelines but departmental procedures that must be followed by the various branches and sectors as they develop their inventory system.

We have talked about this observation with the Auditor General's staff and we have agreed they are not criticizing us for having so many inventories but more that the methods used by the various branches and sectors were not common across the department. Therefore, we have taken steps to rectify that through the development of departmental procedures and policies.

M. Grondin: Est-ce que ces choses satisfont le vérificateur général?

[Translation]

Canada in terms of the number of projects and their relative size.

Mr. Grondin: In reference to the department's accountability to Parliament, the Auditor General says that it should provide more precise information on the quantifiable aims, objectives and results of each of its programs. I would like to know what precise steps the department has taken to improve its accounting to Parliament, particularly with respect to Part III of its estimates. I would also like to know if you are able to reply to recommendations 7.49 and 7.53 of the Auditor General's Report, which say:

Le ministère devrait énoncer les dates et les quantités relatives aux objectifs des sous-activités, ainsi que les prévisions de coût, les dates d'exécution et les quantités pour chaque résultat important prévu.

And recommendation 7.53 calls for:

Que le ministère rende compte de façon précise de la mesure dans laquelle les résultats importants escomptés ont été réalisés.

Have you taken any action to comply with these recommendations made by the Auditor General?

Mr. Kroeger: We have made improvements to Part III for 1988-1989. I think the improvement is noticeable although work remains to be done. We must provide more detail and be more specific with respect to objectives. We are convinced that with our systems progress will continue next year as well as the year after.

Mr. Grondin: In paragraph 7.57 of his report, the Auditor General concludes that existing controls do not provide reasonable assurance that the department's equipment assets are adequately safeguarded. What steps have you taken as a result of this comment?

M. Mensforth: Madame la présidente, comme nous l'expliquons ici, il existe quelques six postes d'inventaire et nous sommes en train de mettre au point non seulement des directives mais des procédures à suivre dans les différentes directions du ministère pour l'élaboration d'un système d'inventaire.

Nous avons parlé de cette observation avec le Bureau du vérificateur général et on nous a expliqué que ce n'est pas une critique à cause du nombre d'inventaires, c'est que les méthodes suivies par les différents secteurs du ministère ne sont pas uniformes. Nous avons donc décidé de formuler des procédures et des politiques pour le ministère dans son ensemble.

Mr. Grondin: Is the Auditor General satisfied with this response?

[Texte]

M. Woodley: Nous avons étudié neuf unités du Ministère et nous avons vérifié l'inventaire dans chacune d'elles. Nous avons fait des *spot checks*, comme on dit en anglais, et nous avons trouvé des problèmes dans quelques-unes des unités. Dans certaines unités, il manque des choses importantes à l'inventaire, par exemple des ordinateurs ou des véhicules. Dans d'autres, les biens sont à l'inventaire, mais on ne vérifie pas chaque année si on s'en sert régulièrement, s'ils sont utiles et s'ils sont bien dans les unités qui ont les ont empruntés.

M. Perron: Nous ne devons pas oublier que dans un ministère complexe comme le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, du côté scientifique et technique, nous avons en valeur de remplacement environ 300 millions de dollars d'équipement. C'est une masse considérable d'équipement et on s'efforce de garder un inventaire complet. Faire régulièrement une prise physique d'inventaire serait déraisonnable. Nous avons besoin d'un système efficace qui nous permette de tenir trace de nos inventaires et de revoir en profondeur, de façon périodique et non annuelle, certaines parties du Ministère. Autrement, nous aurions besoin d'une armée de personnes pour contrôler ce qui se contrôle relativement bien de soi-même.

M. Grondin: Ce que vous dites est assez inquiétant. Vous dites que vous avez un inventaire de 300 millions de dollars et que vous ne pouvez pratiquement pas le contrôler.

M. Perron: On peut le contrôler, mais si vous me demandiez demain de faire une prise physique d'inventaire, mes opérations seraient gelées durant des mois.

M. Grondin: Dans son commentaire d'introduction, M. Kroeger disait qu'il y avait une réduction énorme de personnel et de service. En l'entendant, je me suis interrogé sur la qualité des services qui seront offerts par Énergie, Mines et Ressources. Indépendamment de la structure et du nouveau mode d'opération qu'on veut mettre en place, est-ce qu'on va réussir à atteindre un degré d'efficacité acceptable dans un climat de travail acceptable? Ces coupures ont certainement une influence sur le climat de travail qui prévaut au ministère actuellement. Je regarde ce qui se passe dans les autres ministères lorsque l'on parle de réduction d'effectif, et je dois vous avouer que les gens ne nous adressent pas toujours des sourires lorsqu'on en parle. On reçoit les commentaires des personnes qui sont affectées ou même qui ne sont pas affectées directement, mais qui sont affectées par le fait qu'elles auront une surcharge de travail.

• 1110

Une chose m'inquiète. On parlait tout à l'heure d'un inventaire de 300 millions de dollars. Il y a un contrôle qui peut être effectué, je suis d'accord, mais vous dites que si vous vouliez effectuer un contrôle complet ou sérieux, vous devriez y affecter presque tout votre personnel. Je me dis que quelque chose doit tout de même être fait,

[Traduction]

Mr. Woodley: We have studied nine units in the department and examined the inventory in each one of them. We have done spot checks and noted problems in some of these units. In some cases big-ticket items may be missing in the inventory, for example computers or vehicles. In other cases, items are listed in the inventory but there is no annual check to find out whether they are being regularly used, if they are useful and if they are to be found in the units which rented them.

Dr. Perron: We must keep in mind that in a department as complex as Energy, Mines and Resources, with its scientific and technical work, the replacement value of such equipment amounts to approximately \$300 million. It is a considerable quantity of equipment and we intend to see that a thorough inventory is kept. It would be unreasonable to expect a regular stocktaking. We require an efficient system enabling us to keep track of our inventory and to carry out a thorough periodic rather than annual review of certain parts of the department. Otherwise we would require an army of staff to monitor something that is being looked after fairly well under the present system.

Mr. Grondin: I am rather alarmed by what you say. You say that we have \$300 million worth of inventory and that you are practically unable to monitor it.

Dr. Perron: We can monitor it, but if you wanted me to carry out an actual stocktaking, we would be tied up for months.

Mr. Grondin: In his opening comments, Mr. Kroeger said that there was an enormous reduction in staff and service. As I listened to him, I wondered about the quality of service offered by Energy, Mines and Resources. Apart from the structure and the new method of operation that will be put into place, will it be possible to ensure an acceptable level of efficiency in an appropriate working environment? These cuts have certainly had an effect on the present working climate in the department. When we talk about staff cuts in other departments, the subject is not always treated in a light-hearted manner. We hear from people who are affected or people who may not be directly affected but nonetheless end up with a heavier workload.

I am worried when I hear you talk about inventory worth \$300 million. I realize there may be a certain degree of control, but you say that if you were to do a thorough stocktaking, you would require nearly all your personnel. It seems to me that something must be done, because you could go through this \$300 million within a

[Text]

parce que ces 300 millions de dollars peuvent se dilapider en l'espace d'un an. On sait qu'il est parfois facile de partir avec certaines pièces. On entend parler de tout ce qui peut disparaître facilement quelque part. Il y en a même qui peuvent sortir des choses. . . Il y a l'histoire des brouettes qui disparaissaient. On se demandait de quelles brouettes il s'agissait et, finalement, c'était des brouettes qu'un gars de l'intérieur sortait.

M. Perron: Votre question a deux volets. Il y a la qualité de notre inventaire d'une part et, d'autre part, la sécurité que nous pouvons assurer à nos installations. Sur le plan de la sécurité, nous n'avons pas d'inquiétude particulière. Je pense que nos mécanismes de contrôle des biens de la Couronne sont efficaces. Je pense également que nos inventaires sont bien tenus. Tout ce que je disais, c'est que si je voulais faire une prise d'inventaire sur une base annuelle comme on le fait dans un commerce, il y aurait un gel prolongé de mes opérations. Lorsque nous faisons une prise physique d'inventaire, nous constatons, comme l'ont également constaté les gens du Bureau du vérificateur général, qu'on a parfois du mal à retracer certaines choses, non pas parce qu'elles sont disparues, mais parce qu'elles sont utilisées quelque part ou parce qu'elles sont peut-être en transit. Finalement, on peut avoir un certain mal à retracer tous nos biens.

The Chairman: Are there any closing comments?

Mr. Dye: Listening to the testimony today, I would leave this meeting pleased that the department has a number of important initiatives in response to our report. We will be looking at these. I guess our discussion today did not cover a great deal about IMAA and when that might happen, so we will be looking at that. We would certainly be looking at the role of the chief financial officer and the opportunity, which I think is perhaps being lost in the department, of having that expertise being added to the decision-making process in a more effective way. But on balance I see progress and I think I am pleased overall.

We certainly will be watching the Part IIIs. We wondered why the initiative regarding surveys and mapping disappeared in the last one. Because it is a significant thing, we would like to see it back.

So we will be minding the organization, certainly on the question asked by Mr. Grondin on watching over public resources; for example, computers. The department has lots of micro-computers, and you are probably looking at \$5,000, \$6,000, \$7,000, or more, each. Those are important to track down. I know that they get borrowed by somebody and you might lose one or two. They are very attractive. One of my officers had one on a bus and somebody tried to tug it away from him, trying to steal it in public view! So these things are expensive and public funds paid for them. I think they are worth guarding.

[Translation]

year. Parts sometimes tend to walk out the door. There are lots of things that could easily disappear. There are even some items that can be removed. . . We have heard the story about wheelbarrows disappearing, it turned out to be someone inside who was taking them out.

Dr. Perron: There are two parts to your question. There is the quality of our inventory and the security of our facilities. As far as security goes, we do not have any particular cause for concern. I think that our methods for watching over Crown property are effective. I also think that our inventories are well kept. All I meant is that if we wanted to carry out an annual stocktaking as is done in businesses, it would mean that my operations would be tied up for a long time. When we do such stocktaking, we note, as was noted by the Auditor General's Office, that it is sometimes difficult to track down certain items, not because they have disappeared but because they are in use somewhere else or in transit. It may be rather difficult for us to track down all our property.

La présidente: Y a-t-il des observations en guise de conclusion?

M. Dye: En écoutant les témoignages aujourd'hui, je suis satisfait de constater que le ministère prévoit plusieurs initiatives importantes en réponse à notre rapport. Nous allons les examiner. On n'a pas beaucoup parlé aujourd'hui de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels et de ce que le ministère entend faire dans ce domaine; nous allons suivre cette situation. Nous allons certainement examiner le rôle du directeur du Service des finances et la façon de faire mieux profiter le ministère de ses connaissances spécialisées lors de la prise de décision, chose un peu négligée pour le moment. Mais à tout prendre, je constate qu'il y a du progrès et je m'en réjouis.

Nous allons certainement suivre de près les Parties III du Budget des dépenses. Nous nous sommes demandés pourquoi on a décidé de supprimer dans la dernière livraison l'initiative concernant le secteur des Levés et de la Cartographie. Puisqu'elle nous paraissait valable, nous voudrions que cette pratique soit rétablie.

Nous allons aussi nous intéresser à l'organisation, notamment en ce qui concerne l'utilisation des ressources publiques, par exemple les ordinateurs. Le ministère a beaucoup de micro-ordinateurs, dont chacun vaut entre 5,000\$ et 7,000\$ ou peut-être plus. Il faut donc pouvoir les retracer. Je sais qu'il y a parfois des emprunts et qu'on peut en perdre un ou deux, ce sont des objets désirables. Quelqu'un a même essayé d'enlever un ordinateur à un de mes agents dans un autobus, une tentative de vol en public! Ce sont des articles qui coûtent cher, payés par le Trésor public, et il faut les protéger.

[Texte]

Mr. Kroeger: I have only one very brief comment. I think we have the same view as the Auditor General, that we really were not in shape to start an IMAA discussion with Treasury Board last year. As I indicated at the conclusion of my statement, we think, with the headway we have made, that we can now usefully get into those discussions this summer.

• 1115

The Chairman: On behalf of the committee I would like to thank all the witnesses who appeared today.

The meeting is now adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

M. Kroeger: J'ai seulement un bref commentaire. Comme le vérificateur général, je reconnais que nous n'étions pas en mesure de commencer une discussion avec le Conseil du Trésor l'année dernière sur l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels. Comme j'ai dit à la fin de mon mémoire, compte tenu des progrès que nous avons déjà effectués, nous pensons pouvoir entamer des discussions profitables à ce sujet cet été.

La présidente: Au nom du Comité, je voudrais remercier tous les témoins.

La séance est maintenant levée jusqu'à nouvel ordre.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Thursday, April 14, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;
Bill Woodley, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Energy, Mines and Resources:

Arthur Kroeger, Deputy Minister;
Pierre Perron, Associate Deputy Minister;
Stuart Mensforth, Assistant Deputy Minister, Finance
and Administration Sector;
Jocelyne Bourgon, Assistant Deputy Minister,
Corporate Policy and Communications Sector.

TÉMOINS

Le jeudi 14 avril 1988

De Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
Bill Woodley, directeur principal, Direction générale
des opérations de vérification.

Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:

Arthur Kroeger, sous-ministre;
Pierre Perron, sous-ministre associé;
Stuart Mensforth, sous-ministre adjoint, Secteur des
finances et de l'administration;
Jocelyne Bourgon, sous-ministre adjointe, Secteur de la
politique globale et des communications.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 37

Tuesday, April 19, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 37

Le mardi 19 avril 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Main Estimates 1988-89: Finance Vote 30—Office
of the Auditor General of Canada

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1988-1989: Finances,
crédit 30—Bureau du Vérificateur général

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall
Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité
Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 19, 1988

(57)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m. this day in room 209, West Block, the Chairman, Aileen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson and Alan Redway.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Ron Warme, Deputy Auditor General, Administrative Services Branch.

The Committee commenced consideration of Finance Vote 30, the Office of the Auditor General, of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1989, being referred to the Committee on Tuesday, February 23, 1988.

The opening statement of the Auditor General was deemed to have been read.

The Chairman authorized the printing of the appendices to the opening statement as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence* (Appendix "PUBL-24").

The witnesses answered questions.

At 12:07 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 19 AVRIL 1988

(57)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 38 dans la salle 209, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aileen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson et Alan Redway.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Ron Warme, Sous-vérificateur général, Direction générale des services administratifs.

Le Comité entreprend l'examen du crédit 30, Finances, affecté au Bureau du Vérificateur général, du Budget des dépenses principal pour l'exercice financier qui se termine le 31 mars 1989, ledit crédit lui ayant été renvoyé le mardi 23 février 1988.

La déclaration préliminaire du Vérificateur général est considérée comme lue.

La présidente autorise que les appendices à la déclaration préliminaire figurent en appendice aux *Procès-verbaux et témoignages* de la séance (*Annexe «PUBL-24»*).

Les témoins répondent aux questions.

À 12 h 7, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le Greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Tuesday, April 19, 1988

• 0939

The Chairman: Good morning. I call the meeting to order.

The committee is today commencing consideration of Finance Vote 30, the Office of the Auditor General, in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1989, which were referred to the committee on Tuesday, February 23, 1988.

We are pleased to welcome Mr. Dye from the Office of the Auditor General. We received the Auditor General's opening statement, which will appear in the record as if read, although Mr. Dye may wish to make some additional comments before we go to the questioning.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Auditor General of Canada): I am pleased to be here this morning to review my Estimates for 1988-89. This is the second year that your Committee has reviewed my Estimates—appropriate, I believe, because you are probably the body most familiar with the work of my Office.

First, I would like to make some brief comments on our work during the past year.

In 1987-88 we appeared before your Committee on 23 occasions to review my annual Reports. My 1987 Report contained value-for-money chapters on nine departments as well as six government-wide and special audits.

As a result of our work on one of these government-wide studies, the Financial Management and Control Study, we were able to give you some encouraging news about the improvement in financial controls in government. However, I believe we still have a significant way to go in the area of financial management.

Another encouraging bit of news was the government's recent announcement of some \$500 million savings because of improved cash management practices. The government is predicting these savings will exceed \$1.2 billion by 1991. I would like to thank your Committee and my Office played a significant role in realizing these savings—particularly as a result of the recommendations in your report regarding my 1984 Report chapter on cash management.

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mardi 19 avril 1988

La présidente: Bonjour. La séance est ouverte.

Le Comité entreprend aujourd'hui l'étude du crédit 30—sous la rubrique Finances, Bureau du vérificateur général—des prévisions budgétaires pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1989, qui ont été renvoyées au Comité le mardi 23 février 1988.

Nous souhaitons la bienvenue à M. Dye, du Bureau du vérificateur général. Nous avons reçu la déclaration du vérificateur général, qui figurera au compte rendu comme si elle avait été lue, bien que M. Dye désirera peut-être présenter d'autres observations avant que nous ne passions aux questions.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., (Vérificateur général du Canada): Il me fait plaisir d'être avec vous ce matin pour passer en revue mon Budget des dépenses pour 1988-1989. C'est la deuxième fois que le comité tient une audience à cet effet, et j'estime que c'est tout à fait approprié puisqu'il est probablement l'organisme le mieux renseigné au sujet des activités de mon Bureau.

J'aimerais commencer par vous formuler quelques brefs commentaires sur nos réalisations au cours de l'exercice écoulé.

En 1987-1988, mes employés et moi-même avons participé à 23 audiences du Comité pour passer en revue des questions soulevées dans mon Rapport annuel. Mon rapport de 1987 renfermait des chapitres sur la vérification de l'optimisation des ressources dans le cas de neuf ministères fédéraux, ainsi que sur six études menées dans l'ensemble de la fonction publique et vérification spéciales.

À la suite d'une de ces études menées dans l'ensemble de la Fonction publique, soit l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, nous avons pu vous faire part d'une certaine amélioration des contrôles financiers exercés au sein de l'administration fédérale. Cependant, il nous reste encore beaucoup à accomplir dans le domaine de la gestion financière.

Une autre nouvelle encourageante: le gouvernement annonçait récemment qu'il avait réalisé une économie de 500 millions de dollars en raison de l'amélioration de ses méthodes de gestion de la trésorerie. Le gouvernement prévoit que les économies à ce chapitre dépasseront 1,2 milliard de dollars d'ici 1991. J'ose croire que votre Comité et mon Bureau ont joué un rôle important relativement à ces économies, plus spécialement en raison des recommandations contenues dans mon Rapport de 1984 à l'égard de la gestion de la trésorerie.

[Texte]

While I am dwelling on the positive, I think we as auditors, you as representatives of the taxpayers and indeed all Canadians can take pride in the success of the Commonwealth Auditors General Conference hosted by my Office last fall. It was most gratifying to see and hear of the high esteem in which Canada is held as being pre-eminent in the fields of auditing, accounting and value-for-money. The Conference was attended by 44 Commonwealth countries. Because it was held in Ottawa, many of my own staff had the opportunity to share knowledge and experience, and to discuss problems and solutions with their Commonwealth counterparts. I was very grateful, too, for the enthusiastic participation by your Committee and the support provided by the Speaker of the House of Commons. Unfortunately, due to the scheduling of this Conference, it may be 30 to 40 years before such an opportunity presents itself in Canada again.

Last year also saw the completion of a study on the cost effectiveness of my Office.

The immediate actions as a result of the study included a reorganization of our Audit Operations Branch from 14 into 12 groups, streamlining of our professional practices activities with our professional development work and the strengthening of our audit planning activities. Further work is presently under way to isolate and redirect audit overhead costs into mainstream audit work.

Now a few words about my 1988-89 Estimates and work plan.

Every year the government spends hundreds of millions of dollars on computers, computer technology, computer support and EDP record keeping. To be an effective auditor in this environment it is necessary to keep pace. Since I became Auditor General, I have given top priority to making sure we do keep pace. In the last seven years, my office has spent about \$6 million in computer technology and probably an equal amount in time. In 1988-89 it is my intention to continue this thrust. We will be spending about \$1.5 million on technology during the next year.

The benefits of this initiative are now becoming visible. For example, while my audit universe continues to increase, as shown in Appendix 1, the planned cost of expressing an opinion on Canada's financial statements, as shown on page 27 of my Part III of the Estimates, will drop from \$9.5 million to \$7.8 million between 1987-88 and 1988-89. An internal review has shown that payback on our technology investment will be \$2 million per year in audit time savings.

[Traduction]

Pour s'en tenir au bilan positif, je tiens à souligner que nous-mêmes, en tant que vérificateurs, et que vous tous, en tant que représentants des contribuables, et finalement tous les Canadiens pouvons nous réjouir de la réussite de la Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth, dont mon Bureau a été l'hôte l'automne dernier. Quarante-quatre pays du Commonwealth participaient à cet événement de marque. J'étais fier de constater à quel point le Canada est reconnu comme une figure de proue dans les domaines de la vérification, de la comptabilité et de l'optimisation des ressources. Comme la Conférence s'est déroulée à Ottawa, bon nombre de mes employés ont eu l'occasion d'y assister, de partager connaissances et expérience ainsi que de discuter de problèmes et solutions avec leurs confrères des autres pays du Commonwealth. J'ai beaucoup apprécié l'enthousiasme dont votre Comité a fait preuve, ainsi que l'appui reçu de la part du président de la Chambre des communes. Malheureusement, il y a une ombre au tableau: en raison du calendrier, il faudra entre 30 et 40 ans avant que la Conférence ne se déroule au Canada à nouveau.

L'an dernier, mon Bureau a mené à terme une étude sur le rapport coût-efficacité de ses opérations.

Par suite de cette étude, nous avons remanié la Direction générale des opérations de vérification qui compte maintenant 14 directions au lieu de 12. Nous avons mieux harmonisé les activités relatives aux méthodes professionnelles et celles du perfectionnement et consolidé les activités de planification des vérifications. D'autres mesures sont en cours dans le but de cerner les frais généraux relatifs aux vérifications et de les réaffecter aux vérifications courantes.

Passons maintenant à mon Budget des dépenses pour 1988-1989, ainsi qu'à mon plan de travail.

Chaque année, le gouvernement consacre des centaines de millions de dollars à l'acquisition de matériel, installations et services ainsi qu'à la tenue de dossiers informatiques. Or, mon Bureau doit emboîter le pas. Depuis mon entrée en fonction comme vérificateur général du Canada, j'accorde la priorité à l'informatique. Au cours des sept dernières années, mon Bureau a consacré environ 6 millions de dollars à l'achat de matériel informatique, et probablement l'équivalent en matière de temps. En 1988-1989, je compte poursuivre dans la même voie. Dans cette optique, mon Bureau consacrera environ 1,5 million de dollars à l'achat de technologie au cours de l'exercice qui vient.

Les avantages de cette mesure commencent à se faire sentir. Ainsi donc, comme vous pouvez le constater à l'Annexe I, alors que mon mandat s'élargit, le coût prévu de mon opinion au sujet des états financiers du gouvernement du Canada, indiqué à la page 29 de la Partie III de mon Budget des dépenses, sera ramené de 9,5 millions de dollars qu'il était en 1987-1988, à 7,8 millions de dollars pour 1988-1989. D'après une étude menée par mon Bureau, nos investissements dans le domaine de la technologie informatique se traduiront par une économie

[Text]

As you can also see in Appendix 1, there has been only a slight real increase. in constant dollars, in the cost of my Office since 1979-80. During the last ten years, the cost of my Office has grown by 11 percent, whereas the value audited by my Office will have increased by more than 50 percent. For 1988-89 this favourable trend of my Office will continue. In 1988-89 I also plan to use 40 fewer person-years than was provided for in my 1987-88 Estimates. This is shown in Appendix 2. However the salaries for this 40 person-year reduction will be used to supplement our audit work in the form of personal service contracts and investment in technology. I also expect this trend to continue for the next two to three years.

Having said this, I should point out that I will become, in 1988-89, auditor or joint auditor of six additional Crown corporations that represent about \$14 billion in assets. As stated in my "Initiatives" section of the Part III, on page 15, I will attempt to discharge these additional responsibilities with no increase in my Estimates, except for normal salary adjustments.

While I am on the subject of audit costs, I would like to turn your attention to the "Environment" section, on page 13, of my Part III.

After appearing before your Committee last year, I sensed, in retrospect, a lack of clarity about the confidence limits and materiality I use in expressing my opinion on the country's financial statements. I have tried, and I hope succeeded, in explaining this in my Part III this year. Certainly the comments made to us by the Comptroller General's Office indicate this to be so.

But let me deal specifically with the confidence level I use for my opinion on the statements of Canada. I use 99 percent as opposed to a commonly used level of 95 percent. The additional cost of this confidence level is about \$500,000. When one considers that my audit universe for this opinion is over \$600 billion, I believe the additional cost is a tremendous bargain for the taxpayer, whose funds are being administered in trust.

Finally, let me turn to the most important asset I have—the people in my Office. As shown in Appendix 3, they are located coast-to-coast in Canada. Through the efforts of these people, we produce not only top-quality audits, but we also have received international recognition in our management systems, pioneered state-of-the-art audit methodologies, and developed training programs and professional skills that Canadians can be proud of.

[Translation]

équivalant à 2 millions de dollars en termes de temps consacré aux travaux de vérification.

Comme vous pouvez également le constater à l'Annexe I, le coût de mon Bureau n'a fait l'objet que d'une augmentation réelle minime, en dollars constants, depuis 1979-1980. Ces dix dernières années, le coût de mon Bureau a augmenté de 11 p. 100, alors que la valeur des sommes vérifiées par mon Bureau aura augmenté de plus de 50 p. 100. Pour 1988-1989, cette tendance devrait se poursuivre comme l'indique l'Annexe 2. Je compte même réduire en 1988-1989 de 40 le nombre des années-personnes prévu dans mon Budget de 1987-1988. Cependant, la rémunération qui aurait par ailleurs été versée à ces 40 années-personnes sera utilisée pour compléter nos travaux de vérification à l'aide de contrats de services de sous-traitance et d'investissements dans le domaine de la technologie. Je m'attends également à ce que cette tendance se maintienne pour les deux ou trois prochaines années.

Cela étant dit, je tiens à souligner que mon Bureau deviendra, en 1988-1989, le vérificateur ou le covérificateur de six autres sociétés d'État dont l'actif réuni représente environ 14 milliards de dollars. Comme je l'ai indiqué dans la section «initiative» de la Partie III, en page 17, j'essaierai de m'acquitter de ces responsabilités additionnelles sans hausse de mon Budget, sauf en ce qui a trait aux ajustements de salaires normaux.

Parlant des coûts de la vérification, j'aimerais attirer votre attention sur la section «Contexte», en page 14 de la Partie III.

Après avoir comparu devant votre Comité l'année dernière, j'ai cru déceler un manque de compréhension au sujet du degré de certitude et du niveau d'importance relative que j'applique pour formuler mon opinion au sujet des états financiers du gouvernement du Canada. J'espère avoir réussi à faire la lumière sur ces questions dans la Partie III de mon Budget de cette année. Si je me fie aux commentaires du Bureau du contrôleur général, il semble bien que j'y sois parvenu.

Je tiens cependant à vous expliquer le degré de certitude que j'applique pour formuler mon opinion. J'applique un degré de certitude de 99 p. 100, supérieur à la norme, qui est de 95 p. 100. Cette mesure engendre des dépenses additionnelles de l'ordre de 500,000\$ mais, tenant compte du fait que ma vérification porte sur plus de 600 milliards de dollars, je considère que cette dépense additionnelle constitue une aubaine considérable pour le contribuable, dont le gouvernement administre l'argent.

J'aimerais terminer en vous parlant de mon atout le plus important: mes employés. Comme le démontre l'Annexe 3, ils sont partout au Canada d'un océan à l'autre. Grâce à leurs efforts, le Bureau peut se vanter non seulement d'effectuer des vérifications de qualité supérieure, mais aussi d'avoir élaboré des systèmes de gestion reconnus sur la scène internationale, des méthodes de vérifications à la fine pointe du progrès, et des programmes de formation et des compétences

[Texte]

It is indeed unfortunate that the results of all these efforts only come to your attention once a year—in my annual Report. But I am grateful to individual members of your committee who are attempting to improve governmental accountability to Parliament through more frequent reporting by my Office.

Accordingly, I think it is important that you know what that annual product is going to contain. Therefore, I am attaching, as Appendix 4, the proposed outline of my 1988 and 1989 annual Reports.

I hope my comments add some perspective to the past, present and future work of my Office. I would be pleased to answer questions in more detail.

The Chairman: This is the second year that this committee has dealt with the Estimates of the Auditor General, which, in past times, went to what used to be called the Standing Committee on Miscellaneous Estimates, now called the Standing Committee on Government Operations. Members will remember that a decision was taken to request the estimates come here because it was felt that members of the Public Accounts Committee had particular knowledge of the requirements of the Auditor General and his staff and that we would have a more profitable discussion in this committee than in another which is less familiar with the work of the Auditor General.

• 0940

Mr. Redway: We were more friendly with the Auditor General, and so he would get his estimates through easier this way. Was that not the idea, Madam Chairman?

The Chairman: Mr. Dye has brought along today some tables, and these could also be appended to today's *Minutes of Evidence and Proceedings*. Before going to questioning, Mr. Dye, do you wish to add anything to your statement?

Mr. Dye: Please let me introduce Ron Warme, the deputy Auditor General, who is responsible for our administrative branches. If I get stuck with any questions, I am sure he will be able to help me.

I do not recall bringing any additional tables that you mentioned. Perhaps they were the appendages to our opening statement that we distributed. I think there were four of them. I thought they might be more descriptive than what you had in our Part III and in our Chapter 18. I think it is, of last year's report, where we try to tell you the work of the office.

My view is that my office should be absolutely transparent with Members of Parliament, and any

[Traduction]

professionnelles dont les Canadiens peuvent s'enorgueillir.

C'est dommage que le résultat de tous les efforts déployés par mon Bureau ne soit connu qu'une fois par année, dans le rapport annuel. Mais je suis reconnaissant des mesures prises par certains membres de votre Comité, pour que mon Bureau puisse augmenter la fréquence de ces rapports en vue d'améliorer l'obligation de rendre compte au Parlement.

J'estime qu'il est important que votre Comité soit mis au courant du contenu de mon Rapport annuel. C'est pourquoi j'ai indiqué, l'Annexe 4 ci-jointe, le contenu proposé pour mes rapports annuels de 1988 et 1989.

J'espère que mes commentaires vous aideront à mieux comprendre les travaux antérieurs, actuels et futurs de mon bureau. D'ailleurs, je me ferai un plaisir de vous fournir de plus amples détails.

La présidente: C'est la seconde année que le Comité s'occupe des prévisions budgétaires du vérificateur général, qui étaient étudiées autrefois par ce que l'on appelait le Comité permanent des prévisions budgétaires, qui s'appelle maintenant le Comité permanent de l'administration gouvernementale. Les membres du Comité se souviendront qu'il a été décidé de demander que les prévisions budgétaires soient étudiées ici parce que les membres du Comité des comptes publics connaissent bien les exigences du vérificateur général et de son personnel et qu'il serait plus avantageux d'étudier les prévisions budgétaires ici que dans un autre comité moins au courant du travail du vérificateur général.

M. Redway: Nous sommes en meilleurs termes avec le vérificateur général, de sorte qu'il pourra plus facilement faire adopter ses prévisions, n'est-ce pas, madame la présidente?

La présidente: M. Dye a apporté des tableaux qui pourraient également être annexés aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui. Avant de passer aux questions, monsieur Dye, avez-vous quelque chose à ajouter à votre déclaration?

M. Dye: Laissez-moi vous présenter Ron Warme, sous-vérificateur général, chargé de nos directions administratives. Si j'ai du mal à répondre à des questions, je sais qu'il pourra m'aider.

Je ne me souviens pas avoir apporté les tableaux supplémentaires dont vous parlez. Peut-être s'agit-il des annexes à la déclaration que nous avons distribuée. Je crois qu'il y en avait quatre. J'ai pensé que ces tableaux pourraient être plus précis que ceux que l'on trouve à la Partie III et au chapitre 18, je crois, du rapport de l'an dernier, où nous tentons de décrire le travail du bureau.

Selon moi, mon bureau devrait être absolument transparent par rapport aux députés, et je suis prêt à

[Text]

questions you may have I will give you my best answers. I have no prepared additional remarks, Madam Chairman.

The Chairman: Thank you. So to open the questioning, Mr. Grondin.

M. Grondin: Merci, madame la présidente.

À la page 3 de votre déclaration préliminaire, vous mentionnez une économie de 40 années-personnes pour l'année 1988-1989; on le voit dans le tableau présenté un peu plus loin. C'est une diminution de 40 années-personnes par rapport à l'année passée. L'an dernier, vous aviez fait une estimation de 659 années-personnes, si ma mémoire est bonne, mais vous n'en avez utilisé que 591. Pouvez-vous expliquer pourquoi cette année vous ajoutez 28 années-personnes dans les prévisions de 1988-1989?

M. Dye: Madame la présidente, il est préférable d'utiliser le tableau 2. Vous y voyez tous les chiffres indiquant les années-personnes par année pour notre Bureau.

Nous avons demandé 659 années-personnes l'année dernière et nous n'en avons utilisé que 591. Mais, nous avons aussi utilisé un groupe de 900 conseillers. À toutes les semaines, de 200 à 300 personnes sont actives dans le Bureau. C'est un échange permanent entre les fonctionnaires et les conseillers. Et aussi, selon les planifications de 1985 et selon les modifications de la Loi concernant les sociétés de la Couronne, nous avons cru nécessaire d'assigner plus de personnes aux vérifications des sociétés de la Couronne. Mais, nous n'avons pas eu à vérifier d'autres sociétés de la Couronne; ce sera pour 1989.

Il n'est pas nécessaire d'avoir plus de personnes actuellement. Avec notre technologie, avec les ordinateurs, il est possible de produire davantage avec moins de personnes.

M. Grondin: Est-ce à dire que les 28 personnes additionnelles seraient employées pour les compagnies de la Couronne, incluant les six compagnies de la Couronne supplémentaires que vous êtes censé vérifier au cours de l'année 1988-1989?

M. Dye: Les sociétés de la Couronne impliqueront huit ou neuf personnes dans nos bureaux.

• 0945

Mais, le rapport annuel implique plusieurs autres responsabilités; il faut penser aux Territoires du Nord-Ouest et au Yukon. De plus, à la fin de 1989, il y aura six sociétés de la Couronne de plus. Il faut donc plus de personnes. Je ne suis pas sûr du coût; mais il représente plus d'un million de dollars.

M. Grondin: À la page 6 du document de plan de dépenses, vous énumérez les sujets des chapitres dont vous traiterez pour 1988. Peut-on connaître la portée ou l'étendue de l'étude que vous allez faire sur la productivité dans la Fonction publique? Vous mentionnez une étude.

[Translation]

répondre, au mieux de ma connaissance, à toutes vos questions. Je n'ai pas préparé d'autres observations, madame la présidente.

La présidente: Nous commencerons les questions par M. Grondin.

Mr. Grondin: Thank you, Madam Chairman.

On page 3 of your opening statement, you speak of a savings of 40 person-years for 1988-89; that is in a table a little further on. That is a decrease of 40 person-years in relation to last year. Last year, if I recall correctly, you had estimated 659 person-years, but you only used 591. Could you explain why you add 28 person-years this year for the 1988-89 estimates?

Mr. Dye: Madam Chairman, it is preferable to use Table 2. You can see all the figures showing the person-years per year for our office.

We requested 659 person-years last year and we only used 591. But we also used a group of 900 consultants. Every week, 200 to 300 persons are active in the office. It is a permanent exchange between civil servants and consultants. Also, according to the 1985 planning and the amendments to the Crown Corporations Act, we thought it was necessary to assign more people to auditing Crown corporations. But we did not have to audit other Crown corporations; that will wait until 1989.

It is not necessary to have more people right now. With our technology, with computers, we can produce more with fewer people.

Mr. Grondin: Does that mean that the 28 additional persons would be used for Crown corporations, including the six additional Crown corporations that you are supposed to audit in 1988-89?

Mr. Dye: Crown corporations will involve 8 or 9 persons in our office.

But the annual report involves several other responsibilities; we must think of the Northwest Territories and the Yukon. Furthermore, at the end of 1989, there will be six additional Crown Corporations. More people will thus be needed. I am not absolutely sure of the cost, but it represents over a million dollars.

Mr. Grondin: On page six of the expenditure plan document, you list the contents of the chapters with which you will deal for 1988. Could we know the scope of the study you are going to make on productivity in the civil service? You speak of a study.

[Texte]

M. Dye: J'ai fait une petite erreur dans les pourcentages des sociétés de la Couronne. M. Warme me dit qu'il s'agit de 10 millions de dollars, donc 20 p. 100, pour les vérifications annuelles des sociétés de la Couronne. Il faut y ajouter l'examen spécial.

Mais, pour revenir à la question de la productivité,

it is a very interesting study and it follows on with our work in 1983 with the question of constraints to productivity in the Public Service. We had done a lot of work there trying to determine what the problems of managing were.

We think it would be useful to identify some models of how things work well. We have identified eight entities, six of which have been turnaround situations—where they were not working well and then something happened and the entity improved its performance—and two are examples of old-fashioned good management.

We think that if we bring to the attention of Parliament some common themes in each of these organizations, then we could ask where they are productive, why they are productive, what has made them productive, and why they have gone from a poor situation to a good situation. We will be citing eight and looking into the question of what makes a favourable change in management. I think it will be helpful to the public servants to see how others have succeeded, and perhaps there will be some models there that other public servants can learn and improve their own productivity from.

Mr. Grondin: Is there anybody in between that study... particularly in the study you want to put in place for the information of the House? You spoke about the study of information for Parliament.

Mr. Dye: No, the information for Parliament is a theme we often use because we think it is important. But this forthcoming year in October we hope to be reporting to you on the information you people get as Members of Parliament in the Part IIIs and in Part I. John Rutherford is the principal responsible for that. He has been interviewing some of you on your views of the quality and the nature of the information you are receiving in order to assist you to hold the government of the day accountable. So they are really quite different studies.

Mr. Grondin: Is there any information available for special audits you will have in your 1988 report?

Mr. Dye: Unfortunately, no, in terms of insights from Members of Parliament to determine what is good and what is not so good in the operations of Crown corporations...

As you will remember in the change in the law in 1984 regarding accountability of Crown corporations, coming out of that was a concept of special examinations to be reported to the board of directors. If an issue in there is, in the view of the examiner, of such significance that it has to go beyond the board, it then goes to the

[Traduction]

Mr. Dye: I made a slight mistake in the percentages of Crown Corporations. Mr. Warme informs me it is \$10 million, or 20% for the annual audit of Crown Corporations. You have to add the special audit.

But to come back to the question of productivity,

c'est une étude très intéressante, qui découle du travail que nous avons fait en 1983 sur la question des obstacles à la productivité dans la fonction publique. Nous avons beaucoup travaillé à déterminer la nature des problèmes de gestion.

Nous estimons qu'il serait utile de présenter certains modèles de bon fonctionnement. Nous avons isolé huit entités, dont six cas de revirements positifs, des entités qui n'allaient pas bien, puis qui ont connu une amélioration de leur rendement, et deux exemples de gestion compétente.

Nous croyons que si nous attirons l'attention du Parlement sur des thèmes communs à chacune de ces organisations, alors nous pourrions nous demander en quoi elles sont productives, pourquoi elle le sont et ce qui les a rendues productives, pourquoi elles ont passé d'un mauvais fonctionnement à un bon fonctionnement. Nous examinerons huit cas et nous étudierons la question de savoir ce qui constitue un changement favorable en matière de gestion. J'estime qu'il sera utile pour les fonctionnaires de voir comment d'autres ont réussi, et peut-être y trouveront-ils des modèles leur permettant d'apprendre et d'améliorer leur propre productivité.

M. Grondin: Y a-t-il quelqu'un entre cette étude... particulièrement l'étude que vous voulez entreprendre pour l'information de la Chambre? Vous avez parlé d'une étude pour l'information du Parlement.

M. Dye: Non, l'information du Parlement est un thème que nous utilisons souvent parce que nous l'estimons important. Mais l'année qui vient, en octobre, nous espérons pouvoir vous faire rapport sur l'information que vous recevez à titre de députés dans les Parties III et I. John Rutherford est le principal responsable de cela. Il a interrogé certains d'entre vous sur votre conception de la qualité et de la nature de l'information que vous recevez pour vous aider à tenir le gouvernement responsable. Il s'agit donc en réalité d'études très différentes.

M. Grondin: Y a-t-il des renseignements disponibles sur les vérifications spéciales auxquelles vous procéderez pour votre rapport de 1988?

M. Dye: Malheureusement pas, en ce qui touche les opinions des députés pour déterminer ce qui est bien et ce qui n'est pas si bien dans le fonctionnement des sociétés d'État...

Vous vous souviendrez que lorsque la loi a été modifiée en 1984 en ce qui touche la responsabilité des sociétés d'État, il en est sorti le principe des examens spéciaux devant faire l'objet d'un rapport au conseil d'administration. S'il s'y pose une question assez importante, de l'avis de l'examineur, pour aller plus

[Text]

shareholder, which is a Minister in the Canadian model. If the examiner believes it is so important that it has to go beyond the Minister, then the examiner can bring that to the attention of Parliament.

[Translation]

loin que le conseil, alors il faut aller à l'actionnaire, c'est-à-dire, dans le modèle canadien, un ministre. Si l'examineur croit la question assez importante pour aller plus loin que le ministre, il peut la porter à l'attention du Parlement.

• 0950

There are no issues in our special examinations so far and those that are not yet reported but of which I am aware of their progress that I think will come to Parliament. So there is a gap in the information Parliament gets on the accountability of Crown corporations. You are put in the position, through this law, of having to depend on the examiner and on the independent board of directors of the Crown corporations to manage within the framework Parliament set in the changes in the law respecting Part XII of the Financial Administration Act, which deals with Crown corporations. So you do not get that information.

I can tell you how many I have done. Crown corporations may publish their special examinations, which has been the case so far. They are publicly tabling these special examinations. But I cannot guarantee to you Parliament will have all this information, because I cannot predict the information of the boards. My advice to them so far has been that it is better to have all this information on the table, because then nobody will believe you are trying to hide something. But it is up to them to make the decision whether they table or not.

M. Grondin: Au sujet des vidéos, avez-vous une évaluation au sujet de leur efficacité, de leur portée, ou de la fréquence d'utilisation qu'en font les fonctionnaires du ministère ou les membres du Parlement?

M. Dye: Madame la présidente, nous avons des statistiques sur l'utilisation des vidéos. Je suis très déçu. Il n'y a eu que 14 demandes. Six vidéos sont disponibles et il n'y a eu que 14 demandes. Ce n'est pas flatteur pour les députés. Seulement 2 ou 3 députés ont regardé tous les vidéos. Il en coûte entre 20,000\$ et 25,000\$ pour chaque vidéo. C'est très cher.

Nous avons cependant décidé de continuer pour une autre année. Mais s'ils ne sont pas plus utilisés, je pense qu'ils sont inutiles.

Those figures are using all-up costing and out-of-pocket. They are not cheap.

We thought Members of Parliament would find them very useful, with your OASIS system. But we have not attracted your attention.

This committee knows of the contents of the report. We thought it would be a very handy digest, because it hits the high points of each audit. But either we have not advertised it sufficiently well or there is no interest; and if there is no interest, why spend public money to do it?

À ma connaissance, en ce qui concerne les examens spéciaux dont je suis au courant, mais qui n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport, je ne crois pas qu'il y ait des questions qui iront jusqu'au Parlement. Il y a donc une lacune dans l'information que le Parlement reçoit sur l'imputabilité des sociétés d'État. Cette loi vous oblige à vous en remettre à l'examineur et au conseil d'administration indépendant des sociétés d'État pour veiller à ce que l'administration de ces sociétés soit conforme au cadre établi par le Parlement lorsqu'il a modifié la Partie XII de la Loi sur l'administration financière, qui traite des sociétés d'État. Vous ne recevez pas cette information.

Je puis vous dire combien j'en ai fait. Les sociétés d'État peuvent publier les examens spéciaux, ce qui s'est produit jusqu'ici. Elles les déposent publiquement. Mais je ne saurais vous garantir que le Parlement disposera de toute cette information, car je ne peux prédire la décision des conseils. Jusqu'ici, je leur ai conseillé de publier toute cette information, parce qu'alors, personne ne pourra croire qu'elles tentent de cacher quelque chose. Mais c'est à elles qu'il appartient de prendre la décision de publier.

Mr. Grondin: About the videos, do you have an evaluation of their effectiveness, their scope, or the frequency of use by departmental officials or members of Parliament?

Mr. Dye: Madam Chairman, we have statistics on the use of videos. I am very disappointed. There were only 14 requests. Six videos are available, and there were only 14 requests. This is not a good point for members of Parliament. Only two or three members watched all of the videos. Each video costs between \$20,000 and \$25,000. That is very expensive.

We have decided, however, to carry on for one more year. But if they are not used to any greater extent, I think they are useless.

Ces chiffres représentent les coûts globaux et les dépenses de fonds. Les vidéos sont très coûteuses.

Nous pensions que les députés les trouveraient très utiles, avec le système OASIS. Mais nous n'avons pas attiré votre attention.

Le Comité est au courant du contenu du rapport. Nous pensions que les vidéos seraient un précis très utile, parce qu'ils soulignent les points saillants de chaque vérification. Mais ou bien nous n'avons pas fait une publicité suffisante, ou bien il n'y a aucun intérêt; s'il n'y a pas d'intérêt, pourquoi dépenser des deniers publics à cette fin?

[Texte]

Mr. Grondin: Personnellement, j'en ai écouté deux ou trois. Je les ai trouvés très bien faits.

Mr. Dye: Je pense que oui.

Mr. Grondin: Ils sont excellents. Je pense que l'on aurait intérêt à les annoncer davantage. Personnellement, j'en ai visionné au moins deux sur les six, si ce n'est pas trois. Mais, j'ai devais assister aux auditions des groupes que nous recevions.

Merci, madame la présidente.

Mr. Redway: Mr. Dye, when I was in municipal government and we would have a session like this, I always found we had our officials so well trained that they would come in and offer some cuts in their budget right off the bat. I am still waiting to hear that. I guess we do not have you trained that well as yet.

Mr. Dye: I am quite prepared to make cuts. But every time you do that, remember, for every dollar you take out, you cost the taxpayers considerably more.

• 0955

Mr. Redway: Those thoughts burn in my memory from last year, Mr. Dye.

I note you are looking for 28 more people this year than you had last year. I would like to know what each one of those 28 people are going to do.

Mr. Dye: You are certainly welcome to know what the 28 people are going to do. This goes back to the way you count people in the Public Service method of counting people, which has to be the most confusing thing, because it is very hard to rationalize it. We are not adding 28 people. If you count the way the Public Service insists we count, that is what it looks like. In order to give you a good explanation, I am going to let Ron explain it to you.

If you look at it, you see he has got rid of 40, and that looks good. We did not get rid of 40; they were not there in the first place. We are not using an additional 28 people, I do not think. When you see a person-year, that is 12 months of a whole person.

We actually have about 900 people, total. On any given week the organization has about 900 people; roughly 600 full-time people and roughly 300 consultants under foot out of about 900 consultants whom we use. The 28 people shown, using this way of counting, will be used basically in general auditing activities. For every 28 I do not have a specific activity, but I do have a plan for the whole office that will use this number of people, according to our future planning.

The problem is that things pop up during the year. We cannot anticipate them. Audits get tougher because of findings, or they get easier. We may find that things are good, so we ease back on some, and we bore a deeper hole

[Traduction]

Mr. Grondin: Personnelly, I watched two or three. I found them very well done.

Mr. Dye: I think so.

Mr. Grondin: They are excellent. I think it would be a good idea to advertise them more. Personally, I watched at least two of the six, maybe three. But I had to be present at the hearings of the groups we received.

Thank you, Madam Chairman.

Mr. Redway: Monsieur Dye, quand je m'occupais d'une administration municipale et que nous avions une séance comme celle-ci, nos fonctionnaires étaient si bien formés qu'ils offraient d'eux-mêmes, dès le départ, de faire des coupures dans leur budget. Aujourd'hui, j'attends toujours. J'imagine que nous ne vous avons pas encore assez bien entraîné.

Mr. Dye: Je suis bien prêt à faire des coupures. Mais chaque fois que vous le faites, souvenez-vous que pour chaque dollar que vous supprimez, vous coûtez beaucoup plus aux contribuables.

Mr. Redway: J'en garde un souvenir brûlant depuis l'an dernier, monsieur Dye.

Je constate que vous demandez 28 personnes de plus cette année que l'an dernier. J'aimerais bien savoir ce que fera chacune de ces 28 personnes.

Mr. Dye: Vous avez certes le droit de savoir ce que feront ces 28 personnes. Il faut revenir à la façon de compter les gens selon la méthode de la fonction publique, ce qui est une source de confusion. Nous n'ajoutons pas 28 personnes. Si l'on compte comme la fonction publique nous y oblige, c'est ce qui semble se produire. Je vais laisser Ron vous présenter l'explication, pour qu'elle soit claire.

Vous pouvez constater qu'il s'est débarrassé de 40 personnes, et cela semble bon. Nous ne nous sommes pas débarrassés de 40 personnes; elles n'ont jamais été là. Nous n'utilisons pas 28 personnes de plus, du moins je ne le crois pas. Quand vous voyez une année-personne, il s'agit de 12 mois pour une personne entière.

En réalité, nous avons au total environ 900 personnes. Chaque semaine, l'organisation compte environ 900 personnes, soit en gros 600 à temps complet et 300 experts-conseils sur les 900 que nous utilisons. Les 28 personnes, selon cette façon de compter, serviront essentiellement à des activités générales de vérification. Nous n'avons pas une activité précise pour chacune des 28 personnes, mais j'ai un plan pour l'ensemble du bureau, et ce plan utilisera ce nombre de personnes, selon notre planification future.

Le problème, c'est qu'il se produit des choses pendant l'année. Nous ne pouvons les prévoir. Les résultats peuvent rendre les vérifications plus difficiles ou plus faciles. Il se peut que nous constations que tout va bien, ce

[Text]

on others. I am not able to tell you what each of those functions will do. But perhaps Ron can take you through the arithmetic.

Mr. Redway: Let us pause for a moment before we go through the arithmetic, because you have succeeded in confusing me still further by telling me that in any given week you have 900 people around, of which 300 are full-time and 600 are consultants. Yet according to the figures before me—

Mr. Dye: It is the other way around, 600 full-time and 300 consultants.

Mr. Redway: We are talking about 28 more full-time people, are we?

Mr. Dye: Yes.

Mr. Redway: Now that I am unconfused in that respect, let us find out what these 28 more people are going to do.

Mr. Dye: I might say, if I do not get those 28 people on full time, I will buy them as contractors. I could well have fewer public servants next year and more contractors—

Mr. Redway: We are going to get to that question.

Mr. Dye: —or I might have up to the number we are planning here and fewer contractors. It depends on who is available, who is interested in coming to the office, and what the projects are; if I need a specialist, should I hire that specialist full time or should I buy? Usually we buy the service or rent the service.

Mr. Ron Warne (Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada): Madam Chair, I think the Auditor General described the arithmetic surprisingly well.

Mr. Redway: Zap. Zap.

Mr. Dye: We actually get on quite well.

Mr. Warne: Last year, as Mr. Dye said, we came forward for 659 person-years. They were granted to us, and the salaries attributed to those 659. We are going to consume this year about 591, which is our best forecast at this point, but we are asking for 619. The important figure is we are asking for 28 more person-years than we think we are going to burn this year.

Mr. Dye is perfectly correct in saying that at any one time there could be 900 heads you could go around and touch in our office, 600 of which are full-time employees of the Office of the Auditor General. Those 600, or it could go as high as 625, will only really burn 591 person-years during the year, because they are not there for the full year. If all 625 were there from April 1 to March 31 of next year, we would in fact burn 625 person-years. We are expecting this year to burn only 591 person-years, and

[Translation]

qui nous permet de ralentir un peu, et de creuser plus profondément dans d'autres cas. Je ne suis pas en mesure de vous dire ce que sera chacune de ces fonctions. Mais peut-être Ron peut-il vous expliquer les calculs.

M. Redway: Arrêtons-nous un instant avant d'en arriver au calcul, parce que vous avez réussi à me plonger dans une confusion encore plus profonde en me disant que chaque semaine, vous avez 900 personnes, dont 300 sont à temps complet et 600 sont des experts-conseils. Pourtant, selon les chiffres que je vois. . .

M. Dye: C'est le contraire, 600 à temps complet et 300 experts-conseils.

M. Redway: Il s'agit d'environ 28 autres personnes à temps complet, n'est-ce pas?

M. Dye: Oui.

M. Redway: Maintenant que je suis sorti de la confusion à cet égard, voyons ce que feront ces 28 autres personnes.

M. Dye: Si je n'obtiens pas ces 28 personnes à temps complet, je les achèterai à titre d'entrepreneurs. Il se pourrait bien que l'an prochain, nous ayons moins de fonctionnaires et plus d'entrepreneurs. . .

M. Redway: Nous en viendrons plus tard à cette question.

M. Dye: . . . ou je pourrais avoir le nombre prévu ici et moins d'entrepreneurs. Cela dépend de qui est disponible, de qui est intéressé à venir au bureau, et de la nature des projets; si j'ai besoin d'un spécialiste, est-ce que je devrais l'engager à plein temps ou est-ce que je devrais acheter ses services? D'ordinaire, nous achetons ou nous louons les services.

M. Ron Warne (Sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada): Madame la présidente, je crois que le vérificateur général a étonnamment bien expliqué les calculs.

M. Redway: Bon.

M. Dye: En fait, nous nous entendons très bien.

M. Warne: L'an dernier, comme l'a dit M. Dye, nous avons demandé 659 années-personnes. Elles nous ont été accordées, de même que les traitements de ces 659 personnes. Cette année, nous en consommerons environ 591, selon les meilleures prévisions que nous puissions faire pour l'instant, mais nous en demandons 619. L'important, c'est que nous demandons 28 années-personnes de plus que ce que nous pensons utiliser cette année.

M. Dye a tout à fait raison de dire qu'à un moment donné, il pourrait y avoir 900 personnes physiques dans notre bureau, dont 600 sont des employés à temps complet du Bureau du vérificateur général. Ces 600 personnes, et le chiffre pourrait même atteindre 625, ne consommeront en réalité que 591 années-personnes pendant l'année, parce qu'elles ne seront pas là toute l'année. Si les 625 personnes étaient présentes du 1^{er} avril au 31 mars de l'an prochain, nous utiliserions en fait 625

[Texte]

for next year we feel at this point in time that we need 619 person-years to do what we think we have to do.

If we do not use that number, we will lapse person-years. But the chances are that the dollars associated with those salaries will be spent, as Mr. Dye said, either in contracting or in improvements to technology or in some other way. If we do not spend it we will lapse it, and lapsing is not a bad word around our shop.

• 1000

Mr. Redway: I am still waiting to hear what the 28 new people are going to do.

Mr. Warme: As Mr. Dye said—and I am sure going to let him answer that in a minute—we do not specifically attribute each job to each person-year, but all the person-years are in fact attributed by branch. In my case, my branch stays the same. The other branch has gone up by 28 more than they will consume this year but considerably less than they were allocated last year. All of the 40 person-years have come out of audit operations allocation for last year. They feel they can operate this year with 40 less than were given to them last year. I guess the key point is that at the beginning of the year we do not specifically identify the 28 people individually and say this is going to be their job, and so on.

Mr. Redway: If you do not know what they are going to do, why do you need 28 people?

Mr. Dye: Madam Chair, if you look at page 27 of Part III, you will see an analysis of the allocation of dollars we are asking for in the various areas of our work.

We use about 300 more people on a person-year basis than we have. Some of them we are going to hire, and they will do the work laid out on page 27. They will have specific assignments perhaps, or they may have general assignments where they may work on three or four of these areas laid out on page 27.

There are a couple kinds of people we are targeting on for special types of work. For example, I have been keen on hiring more lawyers in the office. Lawyers make good auditors, and we probably could use more compliance people. Looking at the area of compliance in Part II, if I were able to attract lawyers to the office they would probably work in that area more exclusively than some general auditors, although we have been using lawyers in our responsibilities under 7.(2)(d) under Part III on the value for money work. Lawyers are very good at examining issues surrounding value for money issues. We do not use them too much on attest work, but I would like to augment the lawyers present in our office.

[Traduction]

années-personnes. Nous nous attendons cette année à n'en utiliser que 591, et pour l'an prochain, nous estimons actuellement qu'il nous faudra 619 années-personnes pour faire ce que nous croyons avoir à faire.

Si nous n'utilisons pas ce nombre, nous perdrons des années-personnes. Mais il est vraisemblable que les dollars liés à ces salaires seront dépensés, comme l'a dit M. Dye, soit par sous-traitance, soit pour des progrès technologiques, soit de quelque autre façon. Si nous ne dépensons pas ces sommes, nous les perdrons, et ce n'est pas un mot péjoratif chez nous.

M. Redway: On ne m'a toujours pas dit ce que les 28 nouveaux employés vont faire.

M. Warme: Comme l'a dit M. Dye—et je vais le laisser répondre à cela dans un instant—nous n'assignons pas expressément chaque travail à chaque année-personne, mais la totalité des années-personnes sont assignées par direction. Dans mon cas, ma direction reste au même point. L'autre direction a augmenté de 28 années-personnes de plus qu'elle n'utilisera cette année, mais c'est beaucoup moins que ce qui leur était attribué l'an dernier. Les 40 années-personnes proviennent de celles qui sont affectées aux opérations de vérification pour l'an dernier. Ils sont d'avis qu'ils peuvent fonctionner cette année avec 40 années-personnes de moins que l'an dernier. L'essentiel, c'est qu'au début de l'année, nous n'identifions pas expressément les 28 personnes en disant: voici exactement ce qu'elles feront.

M. Redway: Si vous ne savez pas ce qu'elles vont faire, pourquoi avez-vous besoin de 28 personnes?

M. Dye: Madame la présidente, à la page 27 de la Partie III, vous trouverez une analyse de la répartition des dollars que nous demandons pour diverses parties de notre travail.

Nous utilisons environ 300 personnes de plus que les années-personnes dont nous disposons. Certaines d'entre elles seront engagées, et feront le travail exposé à la page 27. Elles auront des tâches précises, ou peut-être des tâches générales, c'est-à-dire qu'elles pourraient travailler à trois ou quatre des domaines énumérés à la page 27.

Certaines sortes de gens sont affectés à des travaux particuliers. Par exemple, j'aimerais bien engager davantage d'avocats. Les avocats font de bons vérificateurs, et nous aurons probablement besoin d'un plus grand nombre de gens dans le domaine de la conformité. Si je pouvais attirer des avocats, ils seraient probablement affectés à ce travail de conformité, selon la Partie II, de façon plus exclusive que certains vérificateurs généralistes, bien que nous ayons utilisé des avocats pour l'étude de la valeur reçue en contrepartie de l'argent dépensé en vertu du paragraphe 7.(2)d de la Partie III. Les avocats sont très bons pour cela. Nous ne les utilisons pas beaucoup pour les attestations, mais j'aimerais augmenter le nombre d'avocats dans notre bureau.

[Text]

Mr. Redway: There is a job for me yet, is there?

Mr. Dye: I do not know if you would be willing to work for the kind of payment we are able to offer. You would be very welcome once you have no political affiliation. We are a very neutral organization.

Mr. Redway: I am still at sea here, I am afraid, Mr. Dye, as to how you arrive at 28 more person-years.

Mr. Dye: We have a planning system which allocates all the work we must do. If you go to page 28, you will see all the Crown corporations, and on page 29 you will see the different departments we do, and on page 30 the other sorts of activities of the office. There you get the costs of our work, and you will see the different entities that these people will work on. They will be some part of this. What we have is a plan saying we need so many bodies, and the plan does not say Jones goes on a specific assignment.

Mr. Redway: I gather the plan says you need 28 more bodies than you needed last year, and I would like to know why.

Mr. Dye: Because we have to get this work done. It takes so many professional hours of work to get it done.

Mr. Redway: Is there more work than last year, Mr. Dye?

Mr. Dye: Yes.

Mr. Redway: Tell me what it is, please.

Mr. Dye: It is mostly in the Crown areas. We have six Crown corporations coming to the office—VIA Rail, CMHC, Atlantic Marine, which has a different name now, FBDB, Devco, and Harbourfront in Toronto.

The work also expands with our existing clients, and you can never quite predict it. If you are auditing Energy and something goes wrong, suddenly the hours go whizzing up. When we were doing the CBC several years ago and the computer system failed, our hours went from—

Mr. Redway: Do you ever have supplementary estimates, Mr. Dye?

Mr. Dye: Not in my time. I do not know if there have been in the past. I do not think we should ask for them.

Mr. Redway: You always plan in advance, do you, just in case? You have a contingency fund of person-hours in here. Is that what you are telling me? Is that expanding from last year?

Mr. Dye: No, it is not.

[Translation]

Mr. Redway: Il y a donc encore une possibilité d'emploi pour moi, n'est-ce pas?

Mr. Dye: Je doute que vous soyez prêt à travailler pour les salaires que nous sommes en mesure d'offrir. Vous seriez le bienvenu si vous n'aviez pas d'affiliation politique. Nous sommes très neutres.

Mr. Redway: Je ne comprends toujours pas, monsieur Dye, comment vous arrivez à 28 années-personnes de plus.

Mr. Dye: Nous avons un système de planification par lequel nous attribuons tout le travail que nous avons à faire. À la page 28, vous verrez les sociétés d'État, et à la page 29, vous verrez les divers ministères dont nous nous occupons, et à la page 30, les autres sortes d'activités du bureau. C'est là que vous trouverez les coûts de notre travail et la liste des entités sur lesquelles ces personnes travailleront. Elles feront partie de cela. Nous avons un plan qui nous dit qu'il nous faut tant de personnes, mais le plan ne précise pas la tâche qui sera attribuée à M. Jones.

Mr. Redway: Si je comprends bien, selon le plan, il vous faut 28 personnes de plus que l'an dernier, et j'aimerais savoir pourquoi.

Mr. Dye: Parce que nous avons ce travail à faire. Il faut un nombre X d'heures de travail des professionnels pour y arriver.

Mr. Redway: Y a-t-il plus de travail que l'an dernier, monsieur Dye?

Mr. Dye: Oui.

Mr. Redway: Veuillez me dire de quoi il s'agit, s'il vous plaît.

Mr. Dye: Il s'agit surtout des sociétés d'État. Six sociétés d'État seront maintenant vérifiées par le bureau—VIA Rail, SCHL, Marine Atlantique, qui a un nouveau nom maintenant, la BFD, Devco et Harbourfront, à Toronto.

Le travail s'accroît également avec nos clients actuels, sans qu'il soit tout à fait possible de le prédire. Si nous sommes en train de vérifier le ministère de l'Énergie et qu'il se pose un problème, tout à coup, le nombre d'heures augmente en flèche. Quand nous faisons la vérification de Radio-Canada, il y a plusieurs années, et que le système informatique est tombé en panne, nos heures sont passées. . .

Mr. Redway: Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des budgets supplémentaires, monsieur Dye?

Mr. Dye: Pas depuis que je suis là. Je ne sais pas s'il y en a eu dans le passé. Je ne crois pas que nous devrions en demander.

Mr. Redway: Vous établissez toujours des plans d'avance, n'est-ce pas, au cas où? Vous avez un fonds d'urgence d'années-personnes. Est-ce cela que vous essayez de nous dire? Y a-t-il une augmentation par rapport à l'an dernier?

Mr. Dye: Non, pas du tout.

[Texte]

[Traduction]

• 1005

Mr. Redway: All I have heard so far is that you have six more Crown corporations, and I read somewhere in your material that it was not going to cost us any more money at all, apart from these additional responsibilities:

I will attempt to discharge these additional responsibilities with no increase in my Estimates, except for normal salary adjustments.

That is on page 3 of your opening statement.

Mr. Dye: That is my hope.

Mr. Redway: Now, why do we need 28 more people to do these six Crown corporations if you are doing it without any increase in your estimates? This is an increase in your estimates, surely.

Mr. Dye: Indeed, it is.

Mr. Redway: Maybe you can help me again.

Mr. Dye: The need is not only for Crown corporations, but also for half a dozen, I think, new entities created by the government. There is a tripartite... there are several of them in hog belly marketing and onions, a number of things in agriculture; new entities to audit. I could get you the names for those.

In the government itself, expenditures continue to rise. It does not mean there is a direct relationship with the number of auditors, but I think the expenditures next year will probably go up \$50 billion or \$60 billion that we have to audit in the government itself. Our problem is things that go wrong. We have to apply additional resources and we do not know where something may go wrong.

Mr. Redway: Look, I feel we are going around the mulberry bush here for about the twentieth time.

Mr. Dye: You are asking me why I need more resources. I am trying to answer your question.

Mr. Redway: Well, I have not heard yet. I wonder if we could leave that with you and ask you to analyse what you are going to do with these 28 more person-years or whatever and come back to us with that. I think we have just gone around the mulberry bush six times here, and I still do not know and I am still not hearing from you what we are going to do.

First we have six more Crown corporations; that is going to do it. Then we hear, no, that is not going to do it; it is half a dozen new entities. Then we hear that you need a certain slush fund of hours to look after unknown contingencies, but we know that you always have had to do that in the past as well, so we do not know whether or not there are more hours in the fund here. Can I leave that with you to analyse and to come back to us with

M. Redway: Tout ce que vous m'avez dit jusqu'ici, c'est que vous vous occupez de six autres sociétés d'État, et j'ai lu quelque part dans votre documentation que cela n'allait pas nous coûter davantage, sauf ces fonctions supplémentaires.

J'essaierai de m'acquitter de ces responsabilités additionnelles sans hausse de mon budget, sauf en ce qui a trait aux réajustements de salaire normaux.

C'est à la page 3 de votre déclaration préliminaire.

M. Dye: C'est ce que j'espère.

M. Redway: Alors, pourquoi nous faut-il 28 autres personnes pour ces six sociétés d'État si vous le faites sans augmentation de votre budget? C'est là une augmentation de votre budget, n'est-ce pas?

M. Dye: Effectivement.

M. Redway: Peut-être pouvez-vous m'aider encore là-dessus.

M. Dye: Le besoin correspond non seulement aux sociétés d'État, mais aussi à une demi-douzaine, je crois, de nouvelles entités créées par le gouvernement. Il y a un organisme tripartite... il y en a plusieurs pour la commercialisation des poitrines de porc et des oignons, plusieurs choses en agriculture, de nouvelles entités à vérifier. Je pourrais vous obtenir la liste des noms.

Dans l'administration fédérale elle-même, les dépenses continuent de croître. Cela ne signifie pas qu'il y a un rapport direct avec le nombre de vérificateurs, mais je crois que les dépenses, l'an prochain, augmenteront probablement de 50 ou 60 milliards de dollars, qu'il nous faudra vérifier dans l'administration fédérale elle-même. Ce qui nous fait problème, ce sont les choses qui vont mal. Il nous faut utiliser des ressources supplémentaires, et nous ne savons pas où les choses peuvent mal tourner.

M. Redway: Écoutez, j'ai l'impression que cela fait au moins une vingtaine de fois que nous tournons autour du pot.

M. Dye: Vous me demandez pourquoi j'ai besoin d'autres ressources. J'essaie de répondre à votre question.

M. Redway: Eh bien, je n'ai pas encore entendu de réponse. Pourrions-nous vous demander d'analyser ce que vous allez faire avec ces 28 années-personnes supplémentaires et nous communiquer cela plus tard? J'estime qu'il y a six fois que nous tournons autour du pot, et je ne suis toujours pas au courant, et vous ne me dites toujours pas ce que vous allez faire.

D'abord, nous avons six sociétés d'État de plus; c'est là l'explication. Puis on nous dit: non, ce n'est pas cela, c'est une demi-douzaine de nouvelles entités. Puis vous nous dites qu'il vous faut une certaine réserve d'heures en raison des imprévus, mais nous savons que vous avez toujours dû faire cela dans le passé, de sorte que nous ne savons pas s'il y a un plus grand nombre d'heures dans cette réserve. Est-ce que je peux vous demander d'analyser

[Text]

something to make a poor humble lawyer like myself understand what this is all about?

Mr. Dye: Perhaps you are suggesting that we have not already analysed this and do not have this information. If you wish, I can provide it, but I do not think you really want it.

Mr. Redway: I do.

Mr. Dye: I can give you our entire priority resource allocation. It will show you—

Mr. Redway: I just want to know why you need 28 more person-years to do all this work that you tell me you are going to do, particularly in light of the fact that on page 3 of your opening statement you say you are going to do all these extra responsibilities with no increase in your estimates, except for normal salary adjustments? Just take a look at that and maybe you can provide me with that information later.

Mr. Dye: The information is certainly available. If you wish it, you can have it this afternoon.

Mr. Redway: Sure.

Mr. Dye: The analysis has been completed. The analysis tells me that this is our best estimate of what we require. I said the Crowns are part of it. I have told you there are additional responsibilities all across government because the government has become larger. I cannot predict things that go wrong; for example, last year payments on due date. The government lost some of its records; the system did not work, and suddenly there were very big numbers where we had to allocate huge resources in order to pull out the audit of the Public Accounts on time, which we did within our existing resources.

I think I can get it done with this plan. The plan is not complete in that I cannot predict what is going to go wrong, but it is as complete as anybody could make it. If you wish to know what the AU-1s, AU-2s, AU-3s, PX-1s, PX-2s, PX-3s, MXs, DXs and all the clerical people will be doing, I can give you that immediately in two languages.

Mr. Redway: Okay. I would like to know where the 28 more people are—

Mr. Dye: It shows you.

Mr. Redway: Okay, that is fine.

Mr. Dye: Now, this is summarized, but if you would really like the details I would be happy to give you all the details.

Mr. Redway: I look forward to knowing what they are going to do, anyway. If you can get that over to me this afternoon, that would be fine.

[Translation]

cela et de nous rapporter quelque chose qui puisse faire comprendre à un pauvre petit avocat comme moi ce qui se passe?

M. Dye: Vous laissez peut-être entendre que nous n'avons pas fait à cette analyse et que nous n'avons pas les renseignements. Si vous le voulez, je peux vous les fournir, mais je ne crois pas que vous les vouliez vraiment.

M. Redway: Si.

M. Dye: Je peux vous donner la totalité de nos priorités d'affectation des ressources. Vous y verrez. . .

M. Redway: Je veux tout simplement savoir pourquoi il vous faut 28 années-personnes de plus pour faire ce travail que vous me dites que vous allez devoir faire, particulièrement étant donné qu'à la page 3 de votre déclaration préliminaire, vous dites que vous allez vous acquitter de ces responsabilités supplémentaires sans augmentation du budget, à l'exception des rajustements de salaire normaux. Réfléchissez-y, et peut-être pourrez-vous me fournir les renseignements plus tard.

M. Dye: Il ne fait aucun doute que les renseignements soient disponibles. Si vous les voulez, vous pouvez les avoir cet après-midi.

M. Redway: Certainement.

M. Dye: L'analyse a été terminée. Elle nous dit que, selon nos meilleures prévisions, c'est cela qu'il nous faut. J'ai dit que les sociétés d'État en font partie. J'ai dit qu'il y a d'autres tâches dans toute l'administration, parce que celle-ci a grandi. Je ne peux prédire les choses qui vont tourner mal; par exemple, l'an dernier, les paiements à la date d'échéance. Le gouvernement a perdu certains de ses dossiers. Le système n'a pas fonctionné, et tout à coup, il y avait des chiffres très considérables, il nous fallait affecter des ressources énormes pour réaliser la vérification des comptes publics à temps, ce que nous avons fait dans le cadre de nos ressources.

J'estime que ce plan me permet d'y arriver. Il n'est pas complet, car je ne peux prédire ce qui va mal tourner, mais il est aussi complet que possible. Si vous voulez savoir ce que les AU-1, les AU-2, les AU-3, les PX-1, les PX-2, les PX-3, les MX, les DX et tous les employés de bureau feront, je peux vous donner cela tout de suite, dans les deux langues officielles.

M. Redway: D'accord. J'aimerais savoir où les 28 autres personnes. . .

M. Dye: Cela vous le montre.

M. Redway: D'accord, très bien.

M. Dye: Il s'agit d'un résumé, mais si vous voulez vraiment les détails, je serai heureux de vous les communiquer.

M. Redway: J'ai bien hâte de savoir ce qu'ils feront, de toute façon. Si vous pouviez me faire parvenir cela cet après-midi, ce serait très bien.

[Texte]

Mr. Dye: If you promise to read it, I will send it this afternoon. How many pages are we talking about, Ron, to produce the detailed line-by-line PRAMs? That is the priority resource allocation—

Mr. Warme: That would be 100 pages.

Mr. Dye: That would be 100 pages of detailed line-by-line planning for every account. Does the committee really want that?

Mr. Redway: That will tell me where these 28 people will go, will it?

• 1010

Mr. Dye: It will summarize to exactly what you have here on pages 29, 30, and 31. Well, the years are somewhere else—

Mr. Redway: It will show me where the 591 person-years were last year and where the extra 28 are this year, will it?

Mr. Dye: It will show you how we are going to use about 900 people, some from the private sector, some on our own staff. It will not show you the 628 specifically.

Mr. Redway: That is why I would like you to try to get for me something that will explain to me in very simple terms that I can understand where these extra 28 people are fitting and what they are going to do—or person-years, if they are not people.

Mr. Dye: What I can demonstrate for the committee is that based on our best estimate of the present workload in front of us, there are some 500,000 to 600,000 hours of professional time that have to be allocated to specific accounts. I might plan to put an AU-3 on an assignment now that will be carried out next September. It may well turn out that an MX or an AU-2 will do the assignment. The plan is to have an AU-3 there. If one is not available, I will go to the outside and contract for the person.

It takes about 900 person-years to run the organization.

Mr. Redway: If I understand you now, you are saying you work all this out in person-years.

Mr. Dye: Actually, we work it out in hours. We keep our time—

Mr. Redway: You work it out in hours and then fit in the number of persons you need.

Mr. Dye: Yes.

Mr. Redway: Then tell me why the hours have gone up, in light of your statement that... The hours have gone down? Well, then why do you need 28 more people?

Mr. Dye: I do not have the number at my fingertips, but my guess is that—

[Traduction]

M. Dye: Si vous promettez de le lire, je vous l'enverrai cet après-midi. Combien de pages faut-il, Ron, pour produire le détail de l'affectation prioritaire des ressources...

M. Warme: Il faudrait 100 pages.

M. Dye: Il y aurait 100 pages de planification détaillée, ligne par ligne, pour chaque compte. Est-ce que le Comité désire vraiment cela?

M. Redway: Ça me dira où ces 28 personnes iront, n'est-ce pas?

M. Dye: Cela résumera exactement ce que vous avez ici, aux pages 29, 30 et 31. Eh bien, les années-personnes sont ailleurs...

M. Redway: Cela me montrera où les 591 années-personnes étaient l'an dernier et où les 28 nouvelles années-personnes sont cette année, n'est-ce pas?

M. Dye: Cela vous montrera comment nous allons utiliser environ 900 personnes, certaines du secteur privé, certaines de notre propre personnel. Cela ne vous montrera pas précisément les 628.

M. Redway: C'est pour cela que j'aimerais que vous me trouviez quelque chose qui m'expliquera en termes très simples et que je puisse comprendre où ces 28 personnes supplémentaires iront et ce qu'elles vont faire—ou les années-personnes, s'il ne s'agit pas de gens.

M. Dye: Ce que je peux démontrer au Comité, c'est que d'après notre meilleure estimation de la charge de travail qui nous attend, il y aura de 500,000 à 600,000 heures de travail de professionnels qui devront être affectées aux divers comptes. Il se pourrait que je prévoie actuellement affecter un AU-3 à une tâche qui sera faite en septembre. Il pourrait bien arriver que cette tâche soit en fin de compte accomplie par un MX ou un AU-2. Le plan prévoit un AU-3. S'il n'y en a pas de disponible, j'irai à l'extérieur et j'engagerai la personne à contrat.

Il faut environ 900 années-personnes pour faire fonctionner le bureau.

M. Redway: Si je vous comprends bien, vous dites que vous allez calculer tout cela en années-personnes.

M. Dye: En fait, nous calculons en heures. Nous notons notre temps...

M. Redway: Vous calculez en heures, puis vous en arrivez au nombre de personnes dont vous avez besoin.

M. Dye: Oui.

M. Redway: Alors, dites-moi pourquoi les heures ont augmenté, puisque vous avez déclaré que... Les heures ont diminué? Alors, pourquoi vous faut-il 28 personnes de plus?

M. Dye: Je n'ai pas le nombre à portée de la main, mais j' imagine que...

[Text]

Mr. Redway: That is what I am saying, Mr. Dye. Let us give you a little time to get them at your fingertips.

Mr. Dye: It has all been done. What I am trying to rationalize for you is why we are making a switch here between private sector and public sector. What we are really talking about is whether I should have them on staff or whether I should go and hire them. That is really what we are dealing with, and which line it is. Is it the contractor line in my budget, or is it the salary line?

I have the flexibility to move money around, which is very useful for a manager. Most public managers cannot do that. I can transfer money from person-years to computers, and I have done that. In fact, I do it almost every year, because I think I am getting real savings there and I think that is good use. Even though I do not have allotment control, I do have a plan.

My problem is to try to demonstrate to you which should be private sector and which should be public sector people applying those professional hours. There are no additional hours—in fact, I think there are fewer—for administration.

There is more auditing to get done. I hope to do more auditing better, smarter, by using more computers. Our time is actually going down on certain assignments, where we are now reaping the benefit of using computers. I can demonstrate on some accounts significant reductions of time. We think we are saving about \$2 million a year now in auditing costs.

I do not think my total time is going up. Last year it would have been 1.3 million hours, 1.1 million available. The previous year is going to be slightly higher, I think. I think there is actually a slight reduction in the people; but it is the combination of people and technology that gets the work done.

The Chairman: Is the issue then not that you need 28 more people, but whether you have 28 full-time jobs or whether that work is done on contract. . . but that there is not an overall increase of 28? Is that what you are saying?

Mr. Dye: We are asking for the money equivalent to an additional 28 over what we use; not against planned, but against actual. That gets us from that 591, which was our average use of people last year, to the 619 we are asking funds for this year.

If all the right people were available out there, I would go and hire them. They are not always available. If I do not have the money in my budget, I could move money from computers up to personnel. It is much more attractive from an accountability point of view to have the money available in the people budget. If I cannot use it in

[Translation]

M. Redway: C'est ce que je disais, monsieur Dye. Nous vous donnerons un peu de temps pour les avoir à portée de la main.

M. Dye: Tout cela a été fait. Ce que j'essaie de vous expliquer, c'est pourquoi nous passons du secteur public au secteur privé. La vraie question, c'est de savoir si ces gens devraient faire partie du personnel ou si je devrais aller les engager. C'est vraiment de cela qu'il s'agit, de la bonne ligne du budget. S'agit-il de la ligne des entrepreneurs ou de celle des traitements?

Je bénéficie de la possibilité de virer des fonds, ce qui est très utile pour un gestionnaire. La plupart des gestionnaires publics ne peuvent le faire. Je peux virer des fonds des années-personnes aux ordinateurs, et je l'ai fait. En fait, je le fais presque chaque année, parce que j'estime que j'obtiens de vraies économies et que c'est une bonne façon d'utiliser l'argent. Même si je n'ai pas le contrôle des affectations, j'ai un plan.

Mon problème, c'est de vous faire voir lesquelles de ces heures de professionnels devraient provenir du secteur privé et lesquelles du secteur public. Il n'y a pas d'heures supplémentaires—en fait, je crois qu'il y en a moins—pour l'administration.

Il y a une plus grande somme de vérification à faire. J'espère pouvoir en faire plus et mieux, de façon plus intelligente, en utilisant davantage les ordinateurs. En fait, pour certaines tâches, le nombre d'heures diminue, car nous bénéficions des avantages des ordinateurs. Pour certains comptes, je peux vous montrer des réductions importantes du nombre d'heures. Nous estimons que nous épargnons environ 2 millions de dollars par année actuellement sur les coûts de la vérification.

Je ne crois pas que le nombre total d'heures augmente. L'an dernier, il y avait 1,3 ou 1,1 million d'heures de disponibles. L'année précédente sera quelque peu plus élevée, je crois. Je crois qu'il y a en fait une légère réduction du nombre de personnes, mais c'est la combinaison des personnes et de la technologie qui permet d'effectuer le travail.

La présidente: La question n'est-elle pas qu'il ne vous faut pas 28 personnes de plus, mais bien s'il vous faut 28 emplois à temps partiel ou si vous allez faire faire le travail à contrat. . . mais sans augmentation globale de 28? Est-ce cela que vous dites?

M. Dye: Nous demandons l'argent équivalent à 28 années-personnes de plus que ce que nous utilisons, non pas de plus que ce que nous avions prévu, mais de plus que ce que nous utilisons effectivement. Cela nous mène de 591, soit le nombre de personnes que nous avons utilisées en moyenne l'an dernier, aux 619 pour lesquelles nous demandons des fonds cette année.

Si les bonnes personnes étaient toutes disponibles, je les engagerais. Elles ne sont pas toujours disponibles. Si je n'ai pas d'argent dans mon budget, je peux prendre l'argent des ordinateurs pour le personnel. Il est beaucoup plus intéressant, d'un point de vue comptable, que les sommes soient disponibles dans le budget des personnes.

[Texte]

my own staff budget, then I can go and contract to fill the gaps. I have that flexibility; others do not. It is an intelligent way to manage. I think. If I were able to get the real talents I want to the office next year, we would have consumed 619 person-years. But I know we will not. We are always losing people, for retirement reasons. We are getting a lot of competition these days from the private firms. Things are very good in Ontario and Quebec. They are hiring our people at much higher wages, and this is a problem. When young people can get \$10,000 more to go across the street, and they have a family to feed, I cannot say to them they have a wonderful career here.

• 1015

We are always filling the existing losses. In a theoretical model, I think it would be good for the office to move up to 619 person-years. But the reality is that we will not. We will consume 580, 590, 600 person-years next year. I cannot tell you exactly what it will be, because I cannot tell when somebody is going to retire, when somebody is going to get sick, or when real talent that is available may happen to come by and we pick them off.

Mr. Redway: I wondered whether we would be able to help Mr. Dye out of this dilemma. With these 28 extra people, are we then talking about switching dollars from consultants to permanent staff?

Mr. Dye: It is more vice versa than that. It is switching theoretical dollars I have in my person-year line or my salary line, to hire consultants, and to buy computers, which is what I have done. This is basically what we do with the money we do not consume in the person-years.

Mr. Redway: If you are reducing the number of permanent people you have—and you now have 591—how do you reduce it by adding 28?

Mr. Dye: This is where you get into the Public Service counting of 659 people, when only an average of 591 actually existed. But you—thank you very much—authorized 659, so I had the budget for those. By the way, that budget is augmented by inflation. If you give me consulting dollars, I do not get any inflation aspect to it, so over a period of 5 years or 10 years, there is no increase. If Parliament allocates them on a person-year basis, the budgeting process creates not only 100¢ on the dollar for last year, but also it might be 103¢ or 104¢. I get more flexibility. The 28 people represent dollars.

Mr. Redway: I do not want to spend all day on these 28 people. See what you can do to help me to understand it. Send me over something that will give me the clues and

[Traduction]

Si je ne peux pas les utiliser dans le budget de mes propres effectifs, alors je peux combler les lacunes à contrat. Je jouis de cette souplesse; ce n'est pas le cas de tout le monde. Et c'est, je crois, une façon intelligente d'administrer un bureau. Si je pouvais engager dans le bureau tous les talents que je désire l'an prochain, nous consommerions 619 années-personnes. Mais je sais que je n'y arriverai pas. Nous perdons toujours des gens, à cause des retraites. Il y a une forte concurrence des entreprises privées. Les choses vont très bien en Ontario et au Québec. On engage nos gens à un salaire beaucoup plus élevé, et c'est là un problème. Quand des jeunes gens peuvent obtenir 10,000\$ de plus pour travailler de l'autre côté de la rue, et qu'ils ont une famille à nourrir, je ne peux pas leur parler de la merveilleuse carrière qui les attend chez nous.

Nous sommes toujours en train de combler les pertes. Dans un modèle théorique, je crois qu'il serait bon pour le bureau de passer à 619 années-personnes. Mais le fait est que nous n'y arriverons pas. Nous consommerons 580, 590 ou 600 années-personnes l'an prochain. Je ne peux vous dire le chiffre exact, car je ne sais quand un tel va prendre sa retraite, quand un tel autre sera malade, ou quand nous aurons l'occasion d'engager quelqu'un de particulièrement doué.

M. Redway: Je me demande si nous pourrions aider M. Dye à sortir de son dilemme. Dans le cas de ces 28 personnes supplémentaires, s'agit-il de virer les fonds des experts-conseils aux effectifs permanents?

M. Dye: Ce serait plutôt vice-versa. Il s'agit de virer des dollars théoriques que j'ai pour les années-personnes ou pour les salaires, pour engager des experts-conseils et pour acheter des ordinateurs, et c'est cela que j'ai fait. C'est essentiellement ce que nous faisons de l'argent que nous ne consommons pas sous forme d'années-personnes.

M. Redway: Si vous réduisez le nombre d'employés permanents—et actuellement, vous en avez 591—comment pouvez-vous le réduire en ajoutant 28?

M. Dye: C'est là qu'entre en jeu la façon dont la fonction publique compte 659 personnes, alors qu'en moyenne, il n'y en avait effectivement que 591. Mais vous en avez autorisé 659, ce dont je vous remercie beaucoup, et j'avais donc un budget pour cela. En passant, ce budget est augmenté d'un facteur d'inflation. Si vous me donnez des fonds pour la consultation, il n'y a pas de facteur d'inflation, de sorte que sur une période de cinq ou dix ans, il n'y a aucune augmentation. Si le Parlement attribue les fonds aux années-personnes, le processus budgétaire crée non seulement 100¢ pour chaque dollar de l'an passé, mais cela pourrait même être 103 ou 104¢. J'obtiens une plus grande souplesse. Ces 28 personnes représentent des dollars.

M. Redway: Je ne voudrais pas consacrer toute la journée à ces 28 personnes. Voyez ce que vous pouvez faire pour m'aider à comprendre. Envoyez-moi quelque

[Text]

that will not necessitate us having you back to try to go through it again.

Let us go on to the question of contracting out. Obviously from what you are saying, one of the main factors you take into account is whether you can actually hire somebody at the money you have available to pay them. What sort of cost-benefit analysis might go into the whole concept? Do you examine the concept of actually contracting out almost all of your staff? Have you ever looked at this as to whether or not you could do it cheaper by contracting out the whole crowd, most of the crowd or more of the crowd than you do now? Is it only because you cannot get people that you contract them out, or is it only because you contract out very highly specialized people?

Mr. Dye: Madam Chair, we already contract out \$5 million to \$6 million worth of fees a year. It has worked very successfully to have a partnership between the private sector and our office.

We are looking at fixed-price contracts. We are in fact having a meeting on Friday with bidders for an assignment. What we are trying to do there is exactly what I think Mr. Redway is asking us to look at, which is the price competitiveness and the quality competitiveness of the private sector on public sector assignments. We hope we would perhaps learn something from our private sector colleagues. They have done a lot of work in the last five or six years, particularly in 1982, 1983 and 1984, when times were tough in the accounting profession. They had to really slash to the bare bone the work they did in order to keep their fees competitive.

We think we could learn something from this on our attest assignment, and so we are going through a process of fixed-price bids. I am concerned that we may find out the firms who are anxious to obtain assignments may low-ball these things. If they come in on a \$40,000 job with a \$10,000 bid, just in order to be seen to be getting assignments, then I have not learned much about cost. They will take a loss. I will never know what their real costs are. I think I am competitive; I know my internal rates, which are well developed, seem to be competitive with those in the private sector. So much of it depends on quality. It is not just a price thing; it is the capacity of the individual—

• 1020

Mr. Redway: Have you ever done any of this fixed-price contracting-out before? Have you tried that before? Is this a first time? Is this a new venture?

Mr. Dye: Most of our assignments have been on personal contracts. Instead of dealing with a firm we will say we want this individual in your firm to assist us. We have done a lot of that over the years and we have also had a lot of executive interchange, whereby partners and

[Translation]

chose qui me donnera des indices, sans qu'il soit nécessaire que nous vous convoquions pour recommencer.

Passons à la question de la sous-traitance. Manifestement, d'après ce que vous dites, un des principaux facteurs dont vous tenez compte est la possibilité d'engager effectivement quelqu'un avec les sommes dont vous disposez pour le rémunérer. Sur quelle sorte d'analyse des coûts et des avantages ce principe repose-t-il? Avez-vous étudié la possibilité de sous-traiter la presque totalité de vos effectifs? Avez-vous déjà étudié s'il serait moins cher de procéder totalement, principalement ou davantage par sous-traitance? Est-ce uniquement parce que vous ne pouvez pas obtenir les gens que vous avez recours aux contrats, ou est-ce uniquement parce que vous engagez à contrat seulement des personnes très spécialisées?

M. Dye: Madame la présidente, nous donnons déjà en sous-traitance de cinq à six millions de dollars d'honoraires par année. L'association entre le secteur privé et notre bureau a été une réussite.

Nous examinons les contrats à prix fixe. En fait, il y aura une rencontre vendredi avec des soumissionnaires. Ce que nous faisons là, c'est exactement ce que M. Redway nous demande d'étudier, c'est-à-dire la compétitivité du secteur privé à l'égard des prix et de la qualité pour les tâches du secteur public. Nous espérons apprendre quelque chose de nos collègues du secteur privé. Ils ont beaucoup travaillé au cours des cinq ou six dernières années, particulièrement en 1982, 1983 et 1984, à une époque difficile pour la profession de comptable. Ils ont vraiment dû réduire leur travail au minimum pour que leurs honoraires restent concurrentiels.

Je crois que nous aurions là quelque chose à apprendre à l'égard de nos attestations, et nous avons recours à des appels d'offres à prix fixe. Je crains que certaines firmes très désireuses d'obtenir un marché ne fixent des prix trop bas. Si elles offrent 10,000\$ pour un travail de 40,000\$, tout simplement pour obtenir un marché, alors je n'aurai pas beaucoup appris en ce qui concerne les coûts. Elles subiront une perte, et je ne connaîtrai jamais leurs coûts réels. J'estime être concurrentiel; je sais que mes tarifs internes, qui sont très au point, semblent concurrentiels avec ceux du secteur privé. Cela dépend tellement de la qualité. Ce n'est pas rien qu'une question de prix; c'est la capacité de la personne. . .

M. Redway: Avez-vous déjà eu recours à cette formule de sous-traitance à prix fixe? Avez-vous déjà essayé cela? Est-ce la première fois? Vous lancez-vous dans quelque chose de nouveau?

M. Dye: La plupart du temps, nous avons eu recours aux contrats de services personnels. Plutôt que de traiter avec une entreprise, nous demandons les services de tel ou tel employé de l'entreprise. Nous l'avons fait souvent au fil des ans, et nous avons aussi eu de nombreux

[Texte]

managers of CA firms and consulting firms come into the office. That has been very good for the office.

Mr. Redway: Yes, but what I am talking about is the cost factor, not just the cross-fertilization of ideas and what not. Is this the first time you have ever tried anything like this to see if you can actually get it done cheaper by contracting out? Have you tried this before?

Mr. Dye: Certainly in my time here it is the first time. I just do not know how to answer, going back 100 years, whether fixed-price contracts have been done before. It might work.

Mr. Redway: Are you going to look harder at that to see?

Mr. Dye: We are going to try them and see how it works.

Mr. Redway: I always go off into these flights of fancy, I guess, but I think again back to my municipal days in certain hydro work. The local hydro commission always thought it was cheaper to hire their own people and do their own things and that it was always more expensive to contract out. Now, five or six years later I find that local hydro is contracting out just about everything now. They are not hiring any new people because apparently it is cheaper to use an outside contractor than it is to hire their own people. Have you ever looked at that?

Mr. Dye: We look at contracting out all the time. As we say, we spend \$5 million to \$6 million a year in contracting out.

Mr. Redway: Yes, but do you look at it from a cost effectiveness point of view, as opposed to just getting stimulating new ideas and bringing in specialists? That is really what I am asking.

Mr. Dye: Certainly; we have looked at the whole office, not merely the question of contracting out. Last year we went through a study of the office on cost effectiveness, trying to tighten up our operations to save money and do more auditing—not necessarily spend less but to get more done with less.

I am also reminded, Madam Chair, that we have done fixed-price contracts outside the area of audit but in the area of methodology development; we have used those in my time as Auditor General.

Mr. Redway: I am interested in hearing more from you in future, at least on an analysis of whether you could get a better deal from more contracting out.

Mr. Dye: My problem with contracting out is the quality of the work. As this committee will recall, I testified some years ago that it was curious that my office had 51 citations of problems in our Crown corporation

[Traduction]

échanges de cadres, qui nous ont permis de faire venir au bureau des associés et des directeurs de firmes d'experts comptables et d'experts-conseils. Cela a été excellent pour le bureau.

M. Redway: Oui, mais je parle du facteur coût, et pas seulement de la fécondation réciproque des idées, et ainsi de suite. Est-ce la première fois que vous tentez quelque chose du genre pour voir si la sous-traitance coûte moins cher? Avez-vous déjà essayé cela auparavant?

M. Dye: En tout cas, c'est la première fois depuis que je suis ici. Je ne saurais dire s'il y a déjà eu des contrats à prix fixe au cours des 100 dernières années. Cela pourrait donner de bons résultats.

M. Redway: Allez-vous y regarder de plus près pour voir?

M. Dye: Nous allons les essayer et voir les résultats.

M. Redway: Dans un de mes nombreux élans de l'imagination, je songe à certains travaux d'hydro-électricité du temps que je travaillais au niveau municipal. La commission hydro-électrique locale avait toujours cru moins coûteux de faire son travail avec son propre personnel, convaincue que la sous-traitance coûtait toujours plus cher. Or, voici que, cinq ou six ans plus tard, j'apprends que la commission hydro-électrique locale donne presque tout à contrat désormais. Elle n'engage plus de nouveau personnel, car il en coûte apparemment moins cher de recourir à un entrepreneur que d'engager du personnel. Avez-vous déjà examiné cela?

M. Dye: Nous pensons constamment aux contrats. Comme nous l'avons dit, nous dépensons de cinq à six millions de dollars par an en contrats.

M. Redway: Oui, mais cette pratique est-elle dictée par un souci d'efficacité plutôt que par le désir d'avoir de nouvelles idées stimulantes et d'obtenir des spécialistes? Voilà le sens de ma question.

M. Dye: Bien sûr; nous avons examiné l'ensemble du bureau, et non pas seulement la question des contrats à l'extérieur. L'an dernier, nous avons fait une étude d'efficacité du bureau, pour tâcher de resserrer nos opérations en vue d'économiser et de faire plus de vérifications—et non pas nécessairement de dépenser moins, mais plutôt de faire plus avec moins.

Je me rappelle aussi, madame la présidente, que nous avons donné des contrats à prix fixe en dehors du domaine de la vérification, pour des travaux d'élaboration de méthodes; nous en avons fait depuis que je suis vérificateur général.

M. Redway: J'aimerais que vous nous en disiez plus long désormais, tout au moins en ce qui concerne la possibilité d'en avoir plus pour votre argent en donnant plus de contrats.

M. Dye: Le problème des contrats, c'est la qualité du travail. Comme le Comité se rappelle sans doute, je me suis étonné au cours d'un témoignage, il y a quelques années, que mon bureau ait relevé 51 cas de problèmes

[Text]

work and the private sector had none. I thought it was curious that we had all the tough clients and our private sector friends had all those who were behaving, so there was no necessity to report anything. It depends on the nature and the experience of—

Mr. Redway: Yes, but that is a different issue, Mr. Dye. That is the decision of somebody on how the auditing work within the government is allotted. We are talking about once that decision is made and you are allotted a certain pot, how you then perform that pot, whether you do it in-house or whether you contract out. That is what I am talking about.

Mr. Dye: No, I do not think it is a matter of allocation whatsoever; I think it is a matter of the nature of the findings, the competence of the auditors to know what is lack of compliance with authority. If you do not have the experience, how do you find these things?

Mr. Redway: Do you find that with the people you contract the things out to?

Mr. Dye: This is why we are very careful to contract with people who have the appropriate experience. To bring an absolute stranger to a public sector type of assignment and expect them to have the experience of somebody who has been working in that area for many, many years... You are going to wind up with two different judgments of what is appropriate, whether the rules have complied with, whether something is fairly presented or whether it demonstrates value for money.

Mr. Redway: Given all those things, Mr. Dye, and assuming that you would only contract out to people you have confidence and faith in, I just ask you to take a look at that issue to see from a cost effectiveness point of view whether it might not be of some benefit to you and to the taxpayers of Canada.

• 1025

Mr. Dye: We are already doing that.

Mr. Redway: Good.

Mr. Dye: There has been some success in Alberta where the Auditor General there, I think, contracts out something in the order of 15% of its attest order work. He does not contract out value-for-money work and I do not think he is contracting out compliance work. But the private sector auditors have a lot of confidence in attest work. He contracts out about 15% and they report to him and he then gives the opinion to the legislature. He is using the entire firm and its opinion and then he makes a review of their work and passes it along to the Parliament.

Mr. Redway: What do you think of that yourself?

Mr. Dye: The philosophy of the office in the past has been to reject that. I have opened it up and we are going to try it and see if it works. My predecessor believed that individual contracts were the way to go. We have certainly

[Translation]

dans ses vérifications des sociétés d'État, contre aucun pour le secteur privé. J'ai trouvé bizarre que nous ayons tous les clients difficiles, alors que nos amis du secteur privé avaient tous ceux dont le comportement n'appelait aucun commentaire. Cela dépend de la nature et de l'expérience de...

M. Redway: Oui, mais c'est une autre histoire, monsieur Dye. C'est une décision sur le partage du travail de vérification au sein du gouvernement. Mais après que la décision est prise et que vous avez obtenu une certaine part du travail, comment décidez-vous de ce qui doit se faire à l'interne ou à l'externe? Voilà de quoi je veux parler.

M. Dye: Non, cela n'a rien à voir avec la répartition du travail; c'est affaire de nature des constatations, de capacité des vérificateurs de découvrir les cas de non-respect des pouvoirs. Sans cette expérience, comment peut-on découvrir ces choses-là?

M. Redway: Est-ce le cas de ceux à qui vous confiez des contrats?

M. Dye: Voilà pourquoi nous prenons bien soin de passer les contrats aux personnes qui ont l'expérience voulue. Confier à un pur étranger une mission de vérification dans le secteur public et s'attendre qu'il ait la même expérience que celui qui a passé de nombreuses années dans ce secteur... On finit par avoir deux jugements différents sur ce qui est approprié, sur le respect des règles, sur la présentation fidèle d'une chose ou sur l'optimisation des ressources.

M. Redway: Compte tenu de tout cela, monsieur Dye, et en supposant que vous ne traitiez qu'avec des gens en qui vous avez confiance, je vous demande d'examiner si, dans une optique d'efficacité, cela ne pourrait pas être utile aux contribuables du Canada et à vous.

M. Dye: Nous le faisons déjà.

M. Redway: Parfait.

M. Dye: La formule connaît un certain succès en Alberta, où le vérificateur général de l'endroit, sauf erreur, sous-traite environ 15 p. 100 de ses missions d'attestation. Il ne sous-traite pas de travail de vérification d'optimisation des ressources, et je ne pense pas qu'il sous-traite de vérifications de conformité. Mais les vérificateurs du secteur privé sont très à l'aise dans les travaux d'attestation. Il sous-traite environ 15 p. 100 du travail; ils lui font rapport, et c'est lui qui donne l'opinion à l'assemblée législative. Il utilise la firme au complet et son opinion, puis examine son travail et le transmet au Parlement.

M. Redway: Que pensez-vous de cette formule?

M. Dye: Par le passé, le bureau était contre, en principe. J'ai relâché la règle, et nous allons tâcher de voir si cela fonctionne. Mon prédécesseur était d'avis que les contrats individuels étaient la meilleure formule. Nous

[Texte]

found a lot of merit in that; it works well. I am willing, where the playing field is level, on an attest audit to use the experience of my private sector colleagues. It should not matter who is doing the audit if the players are equally competent and they are in an area of their expertise. I think there are some opportunities there. It will be interesting to see whether we can obtain fees that will be less.

Our intention is to try to avoid the low-balling activity by going in for a longer period of time than one year, so will a firm be willing to sustain continued losses if they think they can pick it up for one year? I think it might be beneficial to go for a longer assignment if the work satisfies us in each of the years.

Mr. Redway: We will look forward to hearing more about your investigation of the contracting-out situation.

Mr. Dye: I will probably have two examples for you next year of some experience. I will be most interested to see what the firms do in terms of response to our letters. We sent out letters requesting their involvement. My guess is they will want to play and be involved.

Mr. Redway: On page 23 of Part III of your estimates, one of the additional people you are going to hire this year is apparently a photographer. Why do you need a photographer this year while you did not need him last year or the year before?

Mr. Dye: He has been there for several years. His name is Phil Hannan. I do not know why he was not classified as a photographer before because that is what he does.

Mr. Redway: Does he get more pay if he is classified as a photographer?

Mr. Dye: I am told he was a term employee. We paid for him but we paid for him at contractor rates. He has now been brought on staff. He is very good. He has taken your picture a number of times.

Mr. Redway: Why would you need a permanent photographer on staff?

Mr. Dye: Because it keeps our costs down. We used to use contract photographers. The annual report—

Mr. Redway: Is it cheaper to have him sitting around doing nothing—

Mr. Dye: Oh, he is active.

Mr. Redway:—than to hire him when you need to take a picture?

Mr. Dye: Each of our reports has a lot of photographic content. There is the routine photography in the place for security. He does the developing. We then do not have to pay others. My view is that it saves us money.

Mr. Redway: It is actually cheaper to have him on staff.

[Traduction]

y avons vu de nombreux avantages; la formule donne de bons résultats. Je suis disposé, lorsque les règles du jeu sont les mêmes, lors d'une vérification d'attestation, à mettre à profit l'expérience de mes collègues du secteur privé. Au fond, peu importe qui fait la vérification, si les intervenants sont d'égale compétence et qu'ils travaillent dans leur domaine de spécialisation. Il y a là des occasions à exploiter. Il sera intéressant de voir si nous pourrions obtenir des prix moindres.

Nous avons l'intention de tâcher d'éviter la sous-enchère en donnant des mandats de plus d'un an. Une entreprise sera-t-elle ainsi disposée à encaisser des pertes constantes si elle estime pouvoir le faire pour un an? Il serait peut-être utile d'allonger les mandats si nous sommes satisfaits du travail chaque année.

M. Redway: Nous attendrons avec impatience des nouvelles de votre étude de la sous-traitance.

M. Dye: L'an prochain, je pourrai probablement vous parler de deux exemples de l'expérience que nous aurons eue. J'ai bien hâte de voir comment les firmes répondront à nos lettres. Nous leur avons écrit pour leur demander leur participation. Je m'attends, pour ma part, qu'elles veuillent être de la partie.

M. Redway: À la page 23 de la partie III de vos prévisions, il semblerait que vous ayez l'intention d'engager un photographe cette année. Pourquoi avez-vous besoin maintenant d'un photographe, alors que vous n'en aviez pas besoin l'an dernier ou l'année précédente?

M. Dye: Il est là depuis plusieurs années. Il s'appelle Phil Hannan. J'ignore pourquoi il n'était pas classé comme photographe, car son travail est la photographie.

M. Redway: Est-il mieux payé en étant classé comme photographe?

M. Dye: On me dit qu'il était employé pour une durée déterminée. Nous le payions au taux des contractuels. Il fait maintenant partie de l'effectif. Il est excellent. Il vous a photographié plusieurs fois.

M. Redway: Pourquoi avez-vous besoin d'un photographe permanent chez vous?

M. Dye: Parce que cela coûte moins cher. Nous utilisions jadis des contractuels. Le rapport annuel. . .

M. Redway: Est-il plus économique de le garder à rien faire. . .

M. Dye: Oh, il travaille.

M. Redway: . . . que de retenir ses services lorsque vous avez une photo à prendre?

M. Dye: Chacun de nos rapports contient de nombreuses photographies. Il y a aussi les photographies de routine pour fins de sécurité. Il développe les photos. Nous n'avons personne d'autre à payer. J'estime que cela nous fait économiser de l'argent.

M. Redway: Cela coûte moins cher de l'avoir dans l'effectif.

[Text]

Mr. Dye: We take a lot of photos, some of which get into the annual report, some of which get in a lot of other reports. There is quite a content of graphics work in the office. It goes beyond just photography. It goes into other presentation images that you might use, and we use images on computers, we use overheads, we use posters. We have a lot of images that are put on the various—

Mr. Redway: It is not that I want to get into what you would probably refer to as picayune amounts but I assume you have some back-up documentation to show it is going to cost you less this year to have him on permanent staff than it did last year to have him on retainer or contract. Is that right?

Mr. Dye: I am advised it is about the same.

Mr. Redway: Does that include benefits?

Mr. Warme: No, with the benefits it would be slightly higher.

Mr. Redway: I guess so. That is one of the aspects, of course, of contracting out, I might say in the absence of my NDP colleagues.

Let us go back to page 7 of Part III again. You refer there to... Madam Chair, there may be others who want to ask some questions. I have quite a list of them and if somebody else wants to come in here, I will be pleased to lay back for a while and save my breath.

Mr. McKenzie: Sure, I would have a few little things to raise.

Mr. Dye, in regard to contracting out, are any of your staff unionized?

Mr. Dye: A large number of our staff is unionized.

• 1030

Mr. McKenzie: Do they object to the contracting-out, as they do in the rest of the federal Public Service?

Mr. Dye: I do not think we have had any objections. We seem to have a very good relationship with our bargaining units. I would think that about half of our staff is unionized; 324 are union members. I cannot think of any issues we have had that have not been resolved very quickly with our union. So the union is not a confrontational situation in our office. It is quite harmonious, and I do not think we have ever had a comment about contracting out.

Mr. McKenzie: I would just like to get a little more information. I know your interest in the international scene, and Canada has shown great leadership in developing auditing skills and it is in demand around the world for your people to visit these countries to assist them. Do they pay your department's full cost, as in travel to China and these other countries?

[Translation]

M. Dye: Nous prenons une foule de photos, dont certaines entrent dans le rapport annuel et d'autres dans d'autres rapports. Nous faisons beaucoup de graphisme au bureau. Cela va plus loin que la simple photographie. Cela va jusqu'à d'autres images de présentation que l'on pourrait utiliser; et nous utilisons des images sur les ordinateurs, des diapositives, des affiches. Nous mettons une foule d'images dans les divers. . .

M. Redway: Sans vouloir m'arrêter à des bagatelles, comme vous appelleriez sans doute cela, je suppose que vous avez des documents pour démontrer qu'il vous coûtera moins cher cette année en salaire qu'il vous a coûté l'an dernier en honoraires. Est-ce exact?

M. Dye: C'est à peu près la même chose, me dit-on.

M. Redway: Cela comprend-il les avantages sociaux?

M. Warme: Non, avec les avantages sociaux, ce serait un peu plus.

M. Redway: Je comprends. C'est, bien sûr, un des aspects de la sous-traitance, pourrais-je dire en l'absence de mes collègues du NPD.

Revenons à la page 7 de la partie III, encore une fois. Vous parlez là de... Madame la présidente, d'autres ont peut-être des questions à poser. Ma liste est longue, et si quelqu'un veut intervenir maintenant, je serai heureux de m'arrêter quelques instants pour reprendre mon souffle.

M. McKenzie: Bien sûr, j'aurais quelques petits points à soulever.

Monsieur Dye, à propos des contrats, y a-t-il des syndiqués chez vous?

M. Dye: Un grand nombre de nos employés sont syndiqués.

M. McKenzie: Sont-ils contre les contrats, comme le reste de la fonction publique fédérale?

M. Dye: Nous n'avons pas eu d'objections, que je sache. Nous avons de très bonnes relations avec nos unités de négociation. Je dirais qu'environ la moitié de notre personnel est syndiqué; il y a 324 syndiqués. À ma connaissance, nous avons toujours su régler très rapidement les problèmes avec notre syndicat. Par conséquent, il n'y a pas de confrontation entre le syndicat et nous. Les relations sont harmonieuses, et je ne pense pas que la sous-traitance ait jamais soulevé de commentaires.

M. McKenzie: Je voudrais avoir un peu plus d'information. Je connais votre intérêt pour la scène internationale. Et je sais que le Canada a fait preuve de beaucoup de leadership en matière d'amélioration des compétences en vérification et qu'on vous demande de partout dans le monde d'envoyer vos collaborateurs prêter main-forte à divers pays. Votre bureau est-il remboursé de tous ses frais, lors de voyages en Chine et dans d'autres pays de ce genre, par exemple?

[Texte]

Mr. Dye: Seldom. Usually the money we use is money that comes from CIDA. We are encouraged to undertake these projects by the Government of Canada, in the case of, say, China, NATO, or the United Nations. We have close contacts with External Affairs and with CIDA. For example, the Chinese contract is one that had five elements in it. I was agreeable to undertaking one element of it, which was the training part. The Government of China preferred to deal with the Government of Canada and they did not want to use private sector contractors. We became the lead contractor on it and we then used private sector contractors, but I am responsible for the execution of that program on behalf of CIDA.

The answer is that seldom do they pay. For example, on Cyprus we probably paid Doug Timmins's salary and they paid his air fares and his accommodation and that type of thing. Sometimes there is participation. Usually they are developing countries that cannot pay and the Canadian taxpayer picks up the cost through CIDA contributions or some other aid agency, or through slippage in my office where we do not get a recovery—and there is some of that.

Mr. McKenzie: Do they call China a developing country?

Mr. Dye: I think CIDA probably looks at it as a developing country, yes.

Mr. McKenzie: China?

Mr. Dye: They have a million Crown corporations over there.

Mr. McKenzie: No wonder they need assistance.

Mr. Dye: The accounting profession or the auditing group over there started with nothing. I think members of this committee met delegations from China. There have been several to Canada. They started with several hundred. They now have, I think, 60,000. They are going to 200,000 auditors. We are training their trainers. Basically we are trying to train up about 400 or so. I think we have 450 done of about 1,000 trainers they are going to have in their organization. That gets the auditing done at the local level, the provincial level or state level, and the national level in China.

Mr. McKenzie: What was the total cost to assist China to set up their auditing system?

Mr. Dye: The first program, which was over three years, was \$3.5 million. In any particular year, in addition to that \$3.5 million through CIDA, there would be some cost. For example, my cost: I might spend 10 hours a year on China. If I spend 10 hours a year then that is not recovered. When any of my staff people put an incidental amount of time on it, that is not recovered. Any of the marginal costs, any direct out-of-pockets, are covered off by CIDA.

[Traduction]

M. Dye: Rarement. Habituellement, l'argent vient de l'ACDI. Le gouvernement du Canada nous pousse à nous lancer dans ces projets, dans le cas, mettons, de la Chine, de l'OTAN ou des Nations Unies. Nous avons des contacts étroits avec les Affaires extérieures et avec l'ACDI. Par exemple, le contrat de la Chine comportait cinq éléments. J'ai accepté la responsabilité de l'un des éléments, à savoir la formation. Le gouvernement de la Chine a préféré traiter avec le gouvernement du Canada, ne voulant pas recourir à des entrepreneurs du secteur privé. C'est nous qui étions le maître d'œuvre, et nous avons utilisé des entrepreneurs privés, mais je suis responsable de l'exécution du programme pour le compte de l'ACDI.

La réponse, c'est qu'ils paient rarement. Par exemple, dans le cas de Chypre, on nous a probablement payé le salaire de Doug Timmins, ainsi que son voyage par avion, et ses frais de séjour, et ainsi de suite. Parfois, il y a une participation. Il s'agit habituellement de pays en développement qui ne peuvent payer; dans ces cas-là, c'est le contribuable canadien qui assume les frais par le biais de contributions de l'ACDI ou d'un autre organisme d'assistance, ou parce que mon bureau ne recouvre pas ces frais—ce qui arrive.

M. McKenzie: La Chine est-elle un pays en développement, pour eux?

M. Dye: Je pense que l'ACDI considère probablement qu'il s'agit d'un pays en voie de développement, oui.

M. McKenzie: La Chine?

M. Dye: Il y a un million de sociétés d'État là-bas.

M. McKenzie: Pas étonnant qu'elle ait besoin d'aide.

M. Dye: La profession comptable ou le groupe de vérification là-bas est parti de rien. Je pense que des membres de votre Comité ont rencontré des délégations de Chine. Plusieurs sont venues au Canada. Ils ont commencé avec plusieurs centaines. Ils en ont maintenant, sauf erreur, 60,000. Il va y avoir 200,000 vérificateurs. Nous formons leurs maîtres. Fondamentalement, nous essayons d'en former jusqu'à 400, ou à peu près. Je pense que nous avons formé 450 des quelque 1,000 agents de formation qu'ils auront. Cela couvre la vérification au niveau local, au niveau provincial ou au niveau d'État, ainsi qu'au niveau national en Chine.

M. McKenzie: Combien en a-t-il coûté en tout pour aider la Chine à établir son système de vérification?

M. Dye: Le premier programme, qui portait sur trois ans, a coûté 3,5 millions de dollars. Chaque année, en plus de ces 3,5 millions de dollars venant de l'ACDI, il y aurait d'autres coûts. Par exemple, mes coûts: je consacre peut-être 10 heures par an à la Chine. Si j'y consacre 10 heures par an, ce n'est pas recouvrable. Lorsque l'un de mes collaborateurs y consacre un temps négligeable, cela n'est pas recouvré. Tous les coûts marginaux, les frais remboursables, sont couverts par l'ACDI.

[Text]

The answer is that over three years it is \$3.5 million. The Government of China would like to have a second stage. I have said to them that I think there should be less impact on our office, because it is quite disruptive. That is a big program. Over three years, I think 34 people have visited China out of my office. They are usually the audit people. It takes them out of their regular duties. It is disruptive when you lose somebody for six weeks, and I am asking China to build on what they have now and do more for themselves.

I think they have proposed a second stage, which would be probably for another three years. The details are not yet known, but I know that CIDA, External Affairs, and one of my own officers, Yvan Gaudette, will be involved in negotiations for a second stage.

Mr. McKenzie: How many other countries pick up the cost of assisting with audit training?

• 1035

Mr. Dye: We did a project in co-operation with our European colleague for which everybody picked up his own bills. I guess it was all the people in the OECD. This is where Canada was, I think, showing leadership in computer auditing.

The meeting was held in Copenhagen. Members of every member of OECD were there except Germany or France, which did not have any computer experts to send. Everybody was there, and we all paid our own bills on that one. That would be maybe a \$100,000 conference. The cost to Canada would have been \$3,000 or \$4,000 to send our people there. I think we had three.

Mr. McKenzie: I think we should be—

The Chairman: Allow me a supplementary for a second. Mr. Dye, you show a figure here on page 25 of \$350,000 of services and service fees that were credited to the Consolidated Revenue Fund. Does that represent the total cost recovery for all the international work, or are there other recoveries somewhere else?

Mr. Dye: No. There is \$3.5 million recovered somewhere else, but the \$350,000 that you mentioned represents the recovery for the International Civil Aviation Organization, ICAO, which is an audit of my office for a UN agency, the North Atlantic Fisheries Organization and some other minor ones.

Those are recoveries of fees, but we also recover expenses. Those were actually billings by my office to third-party entities external to Canada. We recover several million a year, certainly a million and change for China, and there has to be money for St. Lucia, for example. We helped them establish their—

[Translation]

La réponse est 3,5 millions de dollars sur trois ans. Le gouvernement de la Chine aimerait avoir un deuxième volet. J'ai répondu qu'il devrait y avoir moins d'incidences sur notre bureau, car cela dérange beaucoup. C'est un gros programme. Sur trois ans, je pense que 34 représentants de mon bureau ont visité la Chine. Il s'agit habituellement des vérificateurs. Cela les oblige à renoncer à leurs fonctions habituelles. Quand on perd quelqu'un pour six semaines, cela dérange, et j'ai demandé à la Chine de bâtir sur l'acquis et de se tirer davantage d'affaire toute seule.

Sauf erreur, elle a proposé un second volet, qui durerait probablement encore trois ans. Les détails ne sont pas encore connus, mais je sais que l'ACDI, les Affaires extérieures, et l'un de mes agents, Yvan Gaudette, participeront aux négociations en vue d'un second volet.

M. McKenzie: Combien d'autres pays assument les frais de l'aide pour la formation des vérificateurs?

M. Dye: Nous avons fait un projet en collaboration avec notre collègue européen, et chacun a payé sa part des frais. Je pense que c'était tous les membres de l'OCDE. C'est là que le Canada, je pense, a fait preuve de leadership en vérification informatique.

La réunion a eu lieu à Copenhague. Tous les membres de l'OCDE y étaient représentés, sauf l'Allemagne et la France, qui n'avaient pas de spécialistes de l'informatique à y déléguer. Tout le monde y était, et nous avons tous réglé nous-mêmes nos frais. La conférence a pu coûter, peut-être, 100,000\$. Le Canada a dû déboursier 3,000\$ ou 4,000\$ pour y envoyer nos délégués. Je pense que nous en avons trois.

M. McKenzie: Nous devrions. . .

La présidente: Permettez-moi une question supplémentaire d'un instant. Monsieur Dye, vous indiquez ici, à la page 25, un chiffre de 350,000\$ pour des services et des honoraires de services qui ont été crédités au Trésor. Cela représente-t-il le recouvrement total du coût de tout le travail international, ou y a-t-il d'autres recouvrements ailleurs?

M. Dye: Non. Il y a 3.5 millions de dollars qui ont été recouvrés ailleurs, alors que les 350,000\$ que vous mentionnez représentent le recouvrement pour l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'OACI, où mon bureau fait la vérification d'un organisme de l'ONU, l'Organisation des pêcheries de l'Atlantique Nord et d'autres petits organismes.

Il s'agit de recouvrements d'honoraires, mais nous recouvrons aussi nos frais. Ce sont en réalité des sommes que mon bureau a facturées à des tiers à l'extérieur du Canada. Nous recouvrons plusieurs millions de dollars par an; certainement, en tout cas, un million et des poussières pour la Chine, et il doit y avoir de l'argent pour Sainte-Lucie, par exemple. Nous l'avons aidée à établir son. . .

[Texte]

The Chairman: Where does that show, Mr. Dye?

Mr. Dye: I think it shows as a reduction of expense, as opposed to a revenue.

The Chairman: Oh, I see. It is netted.

Mr. Dye: Yes.

The Chairman: Okay. Sorry, Mr. McKenzie.

Mr. McKenzie: No, that is all right. I think we should be having CIDA some day to get them to justify why we are putting up the costs for a country like China. I see some others here like Colombia and India. I do not know why. Are we paying the costs to assist India to set up an auditing system?

Mr. Dye: No. I think what you are looking at there, Mr. McKenzie, is a list of the fellows. We have an annual program of fellows. The Canadian Comprehensive Auditing Foundation is the non-governmental organization that sponsors this. There are 10 a year. They all come to my office, although we do get some assistance from provincial audit offices.

They come for a year of training in Canada. It is about \$450,000 a year that CIDA pays. That supplies \$30,000 to \$35,000 for each candidate to travel here and perhaps bring a family, perhaps not. If they do not bring a family, they go back once during the year. It tops up their salary and provides some rental money.

I think we have now had 60 people through that program. At the Conference of Commonwealth Auditors General held here last September, two of our fellows were heads of delegation for Commonwealth countries now. We have 60 people out there of whom more than 50 are still in their positions in the audit offices, using Canadian views on how to go ahead with auditing.

Why spend that money? I think the best reason is to have these countries in a position to receive aid. When you do not have any books and you do not have any auditing, these people go back with the ability to lead their countries in improving their ability to receive aid and in being accountable in their own democratic systems.

Mr. Redway: I think Mr. McKenzie's question was whether India is getting some aid from CIDA, and I guess the answer from what you say is yes.

Mr. Dye: I think India gets a considerable amount of money. I am sure in their own reports they will show money for dams. I am sure there are millions of dollars that go from Canada to India. I am not exactly sure of how much. Our contribution through our office and using CIDA money is about \$40,000 a year—

Mr. McKenzie: In India.

[Traduction]

La présidente: Où est-ce indiqué, monsieur Dye?

M. Dye: Je pense que c'est porté en réduction des dépenses, plutôt que comme recette.

La présidente: Ah, je vois. Il y a compensation.

M. Dye: Oui.

La présidente: Très bien. Excusez-moi, monsieur McKenzie.

M. McKenzie: Non, c'est très bien. Je pense que nous devrions convoquer l'ACDI, un de ces jours, pour lui demander d'expliquer pourquoi nous dépensons cet argent pour un pays comme la Chine. J'en vois d'autres ici, comme la Colombie et l'Inde. Je ne vois pas pourquoi. Payons-nous pour aider l'Inde à s'établir un système de vérification?

M. Dye: Non. Ce que vous examinez là, monsieur McKenzie, c'est probablement la liste des *fellows*. Nous avons un programme annuel de *fellows*. La Fondation canadienne pour la vérification intégrée est l'organisme non gouvernemental qui parraine ce programme. Il y en a 10 par an. Ils viennent tous à mon bureau, mais nous avons de l'aide des bureaux provinciaux de vérification.

Ils viennent passer un an en formation au Canada. L'ACDI paie environ 450,000\$ par an. Cela donne à chaque candidat 30,000\$ à 35,000\$ pour venir ici et, dans certains cas, avec sa famille. S'il n'est pas accompagné de sa famille, il peut retourner chez lui une fois l'an. Cela complète son traitement et lui laisse de l'argent pour le loyer.

Je pense que ce programme nous a envoyé 60 personnes jusqu'à maintenant. Lors de l'assemblée de l'Association des vérificateurs généraux du Commonwealth, qui s'est tenue ici en septembre dernier, deux de nos *fellows* dirigeaient désormais les délégations de pays du Commonwealth. Nous avons accueilli 60 personnes, dont 50 occupent toujours leurs postes dans les bureaux de vérification, en utilisant le point de vue canadien sur la façon de procéder en vérification.

Pourquoi dépenser cet argent? La meilleure raison, je pense, c'est que cela met ces pays en mesure de recevoir de l'aide. En l'absence de comptabilité et de vérification, ces gens-là retournent chez eux avec la capacité d'aider leurs pays à améliorer leur capacité de recevoir de l'aide et à rendre des comptes à leur propre système démocratique.

M. Redway: M. McKenzie demandait si l'Inde reçoit une aide quelconque de l'ACDI, et je suppose, à la lumière de ce que vous avez dit, que la réponse est oui.

M. Dye: Je pense que l'Inde reçoit beaucoup d'argent. Je suis sûr que leurs rapports indiqueront de l'argent pour des barrages. Je suis sûr que l'Inde reçoit des millions de dollars du Canada. J'ignore le montant exact. La contribution de notre bureau et de l'ACDI est d'environ 40,000\$ par an. . .

M. McKenzie: En Inde.

[Text]

Mr. Dye: —for one time, and that would be a fellow who has come. We have not had a lot of Indian fellows, but we have had four from Malaysia, probably four from Pakistan, and four from Mexico. Usually they come by themselves. In the Mexican case, I think we had two at one time. The Saudis sent two last year, but they paid their own way. Hong Kong sent one of their own, the Japanese sent one of their own. They paid for them.

I do the odd exchange with other Auditors General. For example, I had one of my officers in New Zealand for almost two years. I had a New Zealand officer with me.

• 1040

I have done the same with England; I am in fact on my second one with England. My purpose in that is to have my officer over there learn about their value-added tax approaches. I think I want to be in a position to audit that type of thing should we ever have such a system here. So he will have insights from Europe on that. We have had one with Australia before my time, where we had an exchange. I find those are quite good. I like the blending of ideas. It is expensive, so you cannot do too many of them.

Mr. McKenzie: I know back in the 1970s CIDA was just handing the money out to countries. Nobody knew where it was or where it was going. There were such things as a \$2 million cheque that went to Kenya for a project and they did not know what to do with it. So it ended up in a bank in New York, in a non-interest-bearing account. Does CIDA now, before it hands the money over, make sure there is a proper accounting system in place, or does it just still hand the money over and maybe you might get around to helping that country at a later date or something?

Mr. Dye: We are doing an audit this year of CIDA, and my officers have been around the globe now on a number of CIDA assignments auditing those assignments. We have some interesting tales to tell you. Some are very good; projects that are well executed. Then there is the odd one where—as you would expect in a large system—at the other end of the system there is not much out there; there are some failures. I think you are always going to have failures when you are dealing with countries that are unable to ship the wheat off the dock or to use the rails because they do not have ties. There are just a lot of plans that go astray.

My sense is that CIDA is very responsible about its allocation of aid, and at the time the decisions are taken the hopes are high and there is good reason for good hopes at the time. It does not always work out as planned.

[Translation]

M. Dye: ... pour une seule fois, et cela représenterait les frais d'un *fellow* qui est venu chez nous. Nous n'avons pas eu beaucoup de *fellows* de l'Inde, mais nous en avons eu quatre de la Malaisie, probablement quatre du Pakistan, et quatre du Mexique. Habituellement, ils viennent d'eux-mêmes. Dans le cas du Mexique, je pense que nous en avions deux à la fois. Les Saoudiens en ont envoyé deux l'an dernier, mais ils ont payé leurs frais. Hong Kong en a envoyé un, et les Japonais également. Ils ont payé leurs frais.

Il m'arrive de faire un échange avec d'autres vérificateurs généraux. Par exemple, un de mes agents a passé près de deux ans en Nouvelle-Zélande. J'ai accueilli ici un agent de la Nouvelle-Zélande.

J'ai fait la même chose dans le cas de l'Angleterre; en fait, c'est la seconde fois pour l'Angleterre. Mon objectif est que mon agent là-bas obtienne des renseignements sur leurs méthodes touchant la taxe sur la valeur ajoutée. Je veux que nous puissions faire la vérification de ce type de choses, si un jour nous nous dotons d'un système du genre. Nous aurons donc le contexte européen. Avant mon arrivée, nous avons fait un échange avec l'Australie. Ce genre d'activité est excellent, car il permet le fusionnement d'idées. C'est coûteux et, pour cette raison, il n'est pas possible de répéter l'expérience trop souvent.

M. McKenzie: Je me souviens que dans les années 70, l'ACDI distribuait simplement de l'argent à divers pays. Personne ne savait où cet argent allait, ni à quelles fins. Je me souviens par exemple d'un chèque de 2 millions de dollars au Kenya, à l'égard d'un projet: là-bas, on ne savait pas quoi en faire. Le chèque a donc abouti dans une banque new-yorkaise, dans un compte sans intérêts. Est-ce que, maintenant, l'ACDI vérifie s'il existe un système comptable approprié, avant de remettre un mandat, ou continue-t-elle à distribuer de l'argent et à espérer que, peut-être, elle réussira à aider ce pays, à un moment ou à un autre?

M. Dye: Nous faisons cette année une vérification de l'ACDI; mes agents sont allés un peu partout dans le monde faire une vérification d'un certain nombre de missions de l'ACDI. Nous avons quelques nouvelles intéressantes à vous confier. Certaines sont excellentes, car les projets sont bien exécutés. Et puis il y a le cas inhabituel où, comme on peut s'y attendre dans un grand système, on retrouve peu de choses à l'autre extrémité; il existe certains échecs. A mon avis, il y aura toujours des échecs lorsqu'on traite avec des pays incapables d'expédier le blé qui est à quai ou de se servir des rails parce qu'ils n'ont pas de dormants. Beaucoup de grands projets finissent en queue de poisson.

J'estime que l'ACDI répartit son aide de façon très responsable et que, lorsque les décisions sont prises, les espoirs sont réels et s'appuient sur d'excellentes raisons. Tout ne fonctionne pas toujours comme prévu.

[Texte]

Mr. Redway: The Auditor General is auditing CIDA this year to encourage you to run for re-election, Mr. McKenzie, so you will be back to examine them next year.

Mr. McKenzie: Yes, that would be nice.

Mr. Dye: They have a very full report, which your researchers probably have, on all their activities.

Mr. McKenzie: Yes, it comes in regularly.

Mr. Redway: Mr. Dye, if I may go back to page 7 of your estimates here, you refer to the five Crown corporations you have completed special examinations for under section 143 of the Financial Administration Act. We were talking a moment ago about recoveries, and I am wondering how you go about billing for these. Who includes in their estimates the audit fees? Is it you? Do you include in your estimates the cost of doing these audits? Do you send a bill to each of these Crown corporations, and do they pay for your services out of their estimates rather than out of yours?

Mr. Dye: I send no bills for the audit work in Crown corporations, whether it is attest compliance or special examination. I am required by the Financial Administration Act to disclose those costs to you, which I do in Part III, and I think I also did it in chapter 18 last year.

Mr. Redway: Tell us where they are in Part III.

Mr. Dye: On pages 28, 29, 30, you get all those. I think we also had them in chapter 18, if I recall correctly—all the costs of each of our assignments.

The private sector people who do these must inform, I think, the President of the Treasury Board of their billings, but I do not think their costs are made public. When I use private sector contractors I absorb their cost in my estimates, in my budget, and I pay them. No bill is forwarded to the Crown corporation. That gets to be rather interesting when you are doing a joint assignment, such as we do in the Post Office, Canada Development Investment Corporation, and maybe some of the new ones coming on.

Mr. Redway: We spent some time, using some of the thoughts that you had sprinkled around in this committee through your own report a couple of years ago, examining the Department of Public Works. There was an idea that there should be charge-backs to various departments. As I understand it that is happening now in the Department of Public Works. Do you not think there might be some

[Traduction]

M. Redway: Monsieur McKenzie, le vérificateur général fait cette année une vérification de l'ACDI afin de vous inciter à vous représenter aux élections, afin que vous soyez là l'an prochain au moment où nous en ferons l'examen.

M. McKenzie: J'apprécierais beaucoup.

M. Dye: L'ACDI a un rapport très complet sur toutes ses activités; vos chercheurs en ont probablement un exemplaire.

M. McKenzie: Oui, nous le recevons périodiquement.

M. Redway: Monsieur Dye, à la page 7 de votre budget des dépenses, vous mentionnez les cinq sociétés de la Couronne où vous avez effectué des enquêtes spéciales en vertu de l'article 143 de la Loi sur l'administration financière. Nous parlions il y a un moment de recouvrements, et je me demande de quelle façon vous procédez pour la facturation. Qui doit inscrire dans son budget des dépenses les honoraires des vérificateurs? Est-ce vous? Est-ce que votre budget des dépenses comprend le coût des vérifications? Envoyez-vous une facture à chacune de ces sociétés d'État? Payent-elles pour vos services à même leur budget des dépenses, plutôt que du vôtre?

M. Dye: Je n'envoie pas de factures à l'égard des travaux de vérification effectués dans les sociétés d'État, qu'il s'agisse d'une vérification de conformité ou d'un examen spécial. La Loi sur l'administration financière m'oblige à vous rendre compte de ces coûts, ce que je fais à la Partie III, et ce que j'ai fait l'an dernier au chapitre 18.

M. Redway: À quel endroit de la Partie III?

M. Dye: Aux pages 28, 29 et 30, vous trouverez tous les renseignements. Si ma mémoire est fidèle, nous avons également inscrit ces renseignements au chapitre 18: les coûts de chacune de nos vérifications.

Les gens du secteur privé qui font ces vérifications doivent, je crois, renseigner le président du Conseil du Trésor par un avis de facturation, mais je ne crois pas que ces coûts soient rendus publics. Quand j'ai recours à des entrepreneurs du secteur privé, j'absorbe leurs coûts dans mon budget des dépenses, dans mon budget, et j'acquitte la facture. La société de la Couronne ne reçoit aucune facture. Les choses deviennent assez intéressantes dans le cas d'une vérification conjointe, par exemple à la Société canadienne des postes, à la Corporation de développement des investissements du Canada, et peut-être également dans certaines des nouvelles sociétés.

• 1045

M. Redway: Nous avons consacré un certain temps et scruté certaines des réflexions que vous nous avez faites, dans votre rapport, il y a environ deux ans, dans l'examen du ministère des Travaux publics. Vous aviez émis le vœu qu'il y ait des débits compensatoires imposés à divers ministères. À ce que je sache, c'est ce qui se passe au ministère des Travaux publics. N'y aurait-il pas certains

[Text]

merit in applying the charge-back system, if you will, in your own case? You would actually send a bill and get paid, which would produce some revenue instead of its just being a cost factor. As in the normal course of a private sector, a corporation or whoever was hiring an auditor, would have to pay for the auditor. Do you not think there might be some benefits to that, rather than just throwing all these costs into your estimates?

Mr. Dye: I think there is some merit to Mr. Redway's suggestion of not providing a free good to an entity that would prefer to use us because there is not a charge against its appropriations. It is the model that is used in Australia. They send a bill. Now, the organization is required to pay.

The advantage of our system is that it allows the auditor for Parliament to use his own judgment as to what is sufficient in terms of providing information for Parliament.

Should you go the other way, then I think you are going to create a situation where the person being audited will try to reduce his specific cost to the bare minimum and the audits perhaps may not be as complete, or the reporting, because of the cost constraint. Now, it seems to work in Australia—

Mr. Redway: Is there anything in the legislation which restricts you from going the other way and sending a bill? Is that just your own judgment or your own philosophy? Perhaps you have not really given it much thought.

Mr. Dye: We have given it a fair amount of thought. We think that—

Mr. Redway: Is there any restriction then legally?

Mr. Dye: No, I do not think there is a legal restriction.

Mr. Redway: So the restriction is in your office.

Mr. Dye: It would have to come forward here as a recovery for the CRF. Only incremental costs would come to my office and so the real costs I think would go to the CRF. I would not show any of these reductions. I would still have just the debit side of the operation.

Mr. Redway: If you were trying to show a profit of course that might go to the CRF, but certainly your costs would be covered.

Mr. Dye: I do not think I would get the budget here. I think I would have the cost and the CRF would get the revenue, because it is a fee internally. If it were a recovery of expenses, then I might show it as a reduction of my expenses. I think if it were a fee, such as I bill internationally, I would not get it.

Mr. Redway: You do not think there is any benefit to this anyway. Is that what you are telling me?

[Translation]

mérites à appliquer le système des débits compensatoires, par exemple dans votre cas? Vous enverriez une facture, vous seriez payés, ce qui donnerait des recettes, et non pas simplement un élément de coût. Comme cela se passe normalement dans le secteur privé, une société ou quiconque requérant les services d'un vérificateur devrait le rétribuer. Cela comporterait-il certains avantages, au lieu d'inscrire tous ces coûts dans votre budget des dépenses?

M. Dye: Je vois quelques mérites à la proposition de M. Redway de ne pas fournir un service gratuit à une entité qui choisirait d'utiliser nos services parce que cela n'entraîne aucun débit à ses crédits parlementaires. C'est ainsi qu'on procède en Australie. Le bureau du vérificateur envoie une facture, et l'organisme doit l'acquitter.

L'avantage de notre système est qu'il permet au vérificateur du Parlement d'utiliser son propre jugement pour déterminer ce qui est suffisant, en termes d'information à fournir au Parlement.

Si on procède autrement, on créera à mon avis une situation où l'entité vérifiée essaiera de réduire au strict minimum ce coût spécifique: en pareil cas, il est possible que la vérification ou la divulgation soit incomplète, en raison des contraintes de coûts. Il semble que le système fonctionne en Australie. . .

M. Redway: La loi vous empêche-t-elle de procéder autrement et d'envoyer une facture? Est-ce simplement votre jugement, votre philosophie? Peut-être n'y avez-vous pas suffisamment réfléchi.

M. Dye: Nous y avons consacré beaucoup de réflexion. Nous croyons que. . .

M. Redway: Existe-t-il des restrictions juridiques?

M. Dye: Non, je ne crois pas que la loi l'interdise.

M. Redway: Ainsi, la restriction émane de votre bureau.

M. Dye: Ces écritures auraient abouti ici sous forme de recouvrements du Trésor. Seuls les coûts supplémentaires me parviendraient; à mon avis, les coûts réels seraient imputés au Trésor. Mon rapport ne comporterait pas de contre-écritures; seul l'aspect débit y figurerait.

M. Redway: Si vous essayez de faire état d'un bénéfice, il est évident qu'il pourrait être versé au Trésor, mais par contre, cela couvrirait vos coûts.

M. Dye: Je ne crois pas que j'obtiendrai ici ce budget. Je garderai les coûts, et le Trésor les recettes, car il s'agit d'honoraires internes. S'il s'agissait d'un recouvrement de dépenses, je pourrais l'inscrire comme réduction de mes dépenses. Si c'était des honoraires, par exemple comme les enquêtes internationales pour lesquelles j'établis une facture, je n'obtiendrais rien.

M. Redway: De toute façon, vous êtes d'avis que cela ne comporte aucun avantage. Est-ce bien là le fond de votre pensée?

[Texte]

Mr. Dye: Sure there is. The benefit is the other side of it, the free good. There are some Crown corporations which are very pleased to let us do some of their accounting for them.

They reduce their own capability of accounting. . . They expect us to not only wind up the accounting for them but also do the audit. I would rather they have their own capability and say, we are short of funds, please do it for us. Auditor General. In order to get the reports in on time we clean them up.

Mr. Redway: Give that some more thought, will you?

The study of cost effectiveness was referred to on page 7 of your estimates. Mr. Grondin had some questions for you about that. We have never seen that study, but I take it from what you say that it has now been completed. Could we get a copy of it? Could you table it for us?

Mr. Dye: Of course I can, and I will also table management's response to it. It is now complete and the study has been useful, in our view.

Mr. Redway: Does it actually show some potential cost savings, Mr. Dye?

Mr. Dye: I do not recall any price tags at the moment. There may well be some. The main recommendation—

Mr. Redway: It is a cost-effectiveness study. That is like a cost-benefit analysis sort of thing, is it not? These are the kinds of things you are always asking other departments to do. What is sauce for the goose is always sauce for the gander I think.

Mr. Dye: I agree with that.

Mr. Redway: Surely the study shows some cost savings or potential cost savings.

• 1050

Mr. Dye: The study indicates areas of strengthening our effectiveness such as improving our methodology development, which we are giving attention to, improvements in the delivery of our planning exercise, and coming out of it was the suggestion that we go to these fixed price contracts, which the consultant believed might save some money and we are willing to experiment and see if that is true. There is no overall—

Mr. Redway: Apparently as a result of it you have gone from 14 to 12 audit groups. Why did you do that?

Mr. Dye: Some streamlining.

Mr. Redway: Does it save any money?

Mr. Dye: Again, it was our view that it made us more effective. It should allow us to do more auditing for less

[Traduction]

M. Dye: Il y a certainement un avantage, mais il est ailleurs: un service gratuit. Certaines sociétés d'État sont plus que disposées à ce que nous fassions pour elles une partie de leur comptabilité.

Elles réduisent ainsi leur propre capacité de comptabilité. . . Elles comptent sur nous, non seulement pour fermer les livres à leur place, mais également pour effectuer la vérification. Je préférerais qu'elles aient leur propre capacité et nous disent qu'elles manquent de fonds et souhaitent que nous le fassions à leur place. Nous faisons le travail simplement pour que les rapports soient présentés à temps.

M. Redway: Voulez-vous y réfléchir encore?

Vous faites état de l'étude de rentabilité à la page 7 de votre budget des dépenses. M. Grondin avait quelques questions à vous poser à ce propos. Nous n'avons jamais vu cette étude, mais d'après ce que vous dites, elle est terminée. Pourrions-nous en obtenir un exemplaire? Pouvez-vous nous le remettre?

M. Dye: Bien sûr, et je présenterai également la réponse de la gestion. Elle est terminée et, à notre avis, l'étude a été utile.

M. Redway: Y énonce-t-on certaines possibilités d'économies, monsieur Dye?

M. Dye: Pour le moment, je ne me souviens pas qu'il y ait été question de chiffres précis. Il se peut qu'il y en ait. La recommandation principale. . .

M. Redway: C'est une étude de rentabilité. Il y a donc certaines analogies avec une analyse de rentabilité, n'est-ce pas? C'est le genre de choses que vous demandez sans cesse aux autres ministères. Ce qui convient au valet doit bien convenir au maître.

M. Dye: Je n'en disconviens pas.

M. Redway: On énonce certainement dans l'étude certaines économies, au moins potentielles.

M. Dye: On dégage dans cette étude certains secteurs permettant de renforcer notre efficacité, par exemple en améliorant notre méthodologie, ce sur quoi nous travaillons d'ailleurs, en rendant plus efficace l'exécution de notre activité de planification, et on y trouve une recommandation voulant que nous adoptions les marchés à prix fixe qui, de l'avis du conseil, nous permettraient de réaliser des économies; nous sommes disposés à faire l'expérience afin de vérifier si c'est vrai. Globalement, il n'y a. . .

M. Redway: Il semble qu'un des résultats est que le nombre de groupes de vérification est passé de 14 à 12. Pourquoi cela?

M. Dye: Un peu de rationalisation.

M. Redway: Cela permet-il d'économiser?

M. Dye: Encore une fois, il semble que cela nous a permis d'être plus efficaces. Nous devrions pouvoir ainsi

[Text]

cost. I do not think I could demonstrate to you that I saved \$75,000 by doing it. I think it is better management. Better management creates a saving even though you cannot say how many dollars it is. I do not have proof, but my feeling is—and that is too soft—that I am going to be able to deliver more auditing without requiring more funding. That is really a shift of emphasis to auditing and out of our non-audit type activities, some of the peripheral stuff we do—

Mr. Redway: Surely if you can produce more for the same amount, it is a cost saving.

Mr. Dye: I hope so but I do not know how much. I cannot tell you it is \$989,000 because I do not have that information.

Mr. Redway: So you are doing this on a guess and a golly are you?

Mr. Dye: And confidence and experience.

Mr. Redway: We will be interested to take a look at that study.

You have indicated also on the same page that you are spending something like \$1 million on the planned replacement of the office's central EDP facility, which is six years old. Have you done any comparison with the private sector accounting firms to see whether you are cost effective here or whether that \$1 million would have been spent in the private sector?

Mr. Dye: Madam Chair, we are aware of the administrative systems in several of the big firms. We have been down to visit them. We looked at their systems.

Our system, while it won us a nice international award last year or two years ago, is expensive to run. Our problem with it is that the technology does not allow flexibility in reporting. You have to have a programmer change the system and this kind of programmer costs \$60,000 or \$75,000 a year for that type of change, which is easy to do with newer technologies.

In addition to improving our own internal reporting, this new system we are proposing—we are looking at it very hard right now—will also help us with our internal communications because we are going to network the entire office. We will have a large local area network. At the moment we have about 60 people on—

Mr. Redway: Do all the private sector firms that you are talking about, the big 8, do they all do that?

Mr. Dye: Some do, some do not. Some are ahead of others. Most of the private sector firms now have E-Mail or voice mail. Certainly they are all using FAX. All of them will have good costing systems. Ours is equal to, perhaps better than some although I think it is probably equal to most of them.

[Translation]

faire davantage de vérifications, à un moindre coût. Je ne crois pas pouvoir vous prouver que j'ai ainsi économisé 75,000\$. Il s'agit plutôt de réforme administrative. La réforme administrative crée des économies, même si on ne peut les chiffrer en dollars. Je n'ai pas de preuve, mais j'estime, et le mot est faible, que je vais pouvoir exécuter davantage de vérifications, sans fonds supplémentaires. Nous avons vraiment réorienté nos activités et comprimé les tâches étrangères à la vérification, au bénéfice de notre activité principale. . .

M. Redway: Il est évident que si vous pouvez produire davantage pour le même montant, c'est une économie au niveau des coûts.

M. Dye: Je l'espère, mais je ne puis établir dans quelle mesure. Je ne saurais vous dire qu'il s'agit de 989,000\$, car je n'ai pas les renseignements nécessaires.

M. Redway: Vous faites donc tout cela un peu au hasard, n'est-ce pas?

M. Dye: Parlons aussi d'assurance et d'expérience.

M. Redway: Il sera intéressant d'examiner cette étude.

À la même page, vous ajoutez que vous dépensez environ un million de dollars pour le remplacement planifié du centre informatique du bureau. Ce centre a six ans. Avez-vous fait des comparaisons avec les cabinets comptables du secteur privé afin de vérifier si cela est rentable? Dans le secteur privé, aurait-on dépensé ce million de dollars?

M. Dye: Madame la présidente, nous connaissons les systèmes administratifs de plusieurs grandes entreprises. Nous y sommes allés; nous avons examiné leurs systèmes.

Notre système, même s'il nous a valu un prix international bien agréable, il y a un an ou deux, est très dispendieux. Le problème est que la technologie ne nous autorise aucune souplesse dans l'établissement des rapports. Nous sommes obligés de retenir les services d'un programmeur pour modifier les systèmes; les programmeurs de ce calibre coûtent de 60,000\$ à 75,000\$ par an, simplement pour effectuer des modifications faciles à apporter dans les systèmes plus récents.

En plus d'améliorer nos capacités au niveau des rapports internes, le nouveau système que nous visons—et notre opinion est très arrêtée—nous aidera au niveau des communications internes, car nous allons établir un réseau dans l'ensemble du bureau. Nous aurons un grand réseau local. Pour le moment, une soixantaine de personnes. . .

M. Redway: Est-ce que les grandes entreprises privées dont vous parliez, les huit principales, est-ce qu'elles font toutes cela?

M. Dye: Certaines le font, d'autres pas. Certaines sont à l'avant-garde. Pour la plupart, les entreprises privées se sont dotées du courrier électronique et des messages enregistrés. Il est évident que toutes utilisent un télécopieur. Toutes ont un bon système d'établissement des coûts. Le nôtre est peut-être meilleur que certains,

[Texte]

Mr. Redway: Do you have a Cadillac operation in comparison with the private sector?

Mr. Dye: I would say no. No, the private sector firms need good management information too.

Mr. Redway: How many other private sector firms would now have a comparable system?

Mr. Dye: All of them.

Mr. Redway: All of them.

Mr. Dye: Our system is old but—

Mr. Redway: So you are catching up to the private sector?

Mr. Dye: I think we were probably very competitive. The system was installed in 1980 just when I was coming. Then we put in an MAF basic 4, which was very reliable; it did the job. We are now making far more demands on that system. For example our costing system is quite elaborate now. The need for inquiries. A manager needs to have his cost to date available quickly; if the system is not programmed to give the answers, it takes time to do that. In a new technology the inquirer can set up the question in such a way to get the data back to manage better.

My belief is that it is important to give our managers good costing information and good planning information through a central data base. What we are planning will certainly be as good as—in fact, probably even better than for a while—some of the private sector firms, and then some will make the investments and leap ahead of us, but I do not want us to be very far behind. On the other hand, there is no sense in being so far ahead that it is a waste of money. We are generally close to the state of the art in my office, which is where I think where we ought to be.

Mr. Redway: On page 8 of your Part IIIs you talk about the cost of this Commonwealth auditing conference we had in Ottawa of \$1 million-plus. If I add all of those things up, it probably comes to about \$2 million really. You also talk about the cost of this cost-effectiveness study that is completed now, which is another \$700,000. So those are things that were in your budget or were in your estimates last year, which are coming out this year. You have also said, at page 3 of your opening statement, that you are carrying on your additional responsibilities with no increase in your estimates except for the normal salary adjustments.

[Traduction]

mais il est certainement aussi bon que la plupart d'entre eux.

Mr. Redway: Votre exploitation est-elle une Cadillac, par comparaison avec le secteur privé?

Mr. Dye: À mon avis, non. Les entreprises privées ont également besoin d'une information de gestion adéquate.

Mr. Redway: Il existe combien d'entreprises privées qui possèderaient un système comparable?

Mr. Dye: Elles en ont toutes un.

Mr. Redway: Toutes?

Mr. Dye: Notre système est désuet, mais. . .

Mr. Redway: Vous essayez donc de rattraper le secteur privé?

Mr. Dye: Nous étions probablement très concurrentiels. Le système a été installé à mon arrivée, en 1980. Par la suite, nous avons ajouté un MAF basic 4, très fiable, qui répondait à nos besoins. Nous exigeons maintenant beaucoup plus du système. À titre d'exemple, notre système d'établissement des coûts est beaucoup plus complexe. Nous devons aussi l'interroger pour demander des renseignements. Tout gestionnaire doit pouvoir obtenir rapidement un état de ses coûts; si le système ne possède pas la programmation nécessaire pour lui fournir les réponses, le gestionnaire devra attendre. Dans les systèmes plus récents, l'interrogateur peut préparer ses questions de façon à obtenir les données dont il a besoin pour mieux gérer son service.

J'estime qu'il est important de donner à nos gestionnaires de bons renseignements sur l'établissement des coûts et la planification, et cela, grâce à une base de données centrale. Ce que nous comptons acquérir sera probablement aussi bon que ce que possèdent certaines entreprises privées, peut-être même meilleur, du moins pendant un certain temps; par la suite, certaines feront les investissements nécessaires et nous devanceront, mais j'estime qu'il n'est pas souhaitable que nous soyons trop en arrière. Par ailleurs, être trop en avance n'est pas plus logique: c'est un gaspillage d'argent. En règle générale, le bureau du vérificateur n'est pas trop loin des progrès techniques et, à mon avis, c'est ainsi qu'il doit en être.

• 1055

Mr. Redway: À la page 8 de la Partie III, je lis que la conférence des vérificateurs du Commonwealth, qui a eu lieu à Ottawa, a coûté plus d'un million de dollars. Si j'additionne tout cela, nous obtenons en réalité environ deux millions de dollars. Vous abordez en outre le coût de cette étude de rentabilité qui est maintenant terminée: un autre 700,000\$. Ce sont des postes qui figuraient dans votre budget ou votre budget des dépenses de l'an dernier et qui ressortent cette année. Vous avez aussi mentionné, en page 3 de votre préambule, que vous vous acquittez de vos responsabilités supplémentaires sans hausse du budget des dépenses, à l'exception des redressements salariaux normaux.

[Text]

Can you show me if there is a reduction in your estimates in some way as a result of the fact that there is no international conference worth \$2 million and no study worth about \$700,000 this year? Or is that another way in which you are holding down your increase in estimates this year by just including those costs again in your overall estimates, even though nothing is being done with respect to them this year? Is that what you mean by holding down your costs this year?

Mr. Dye: With respect to the Commonwealth conference, the cost, we believe, was \$1,147,000 million, not \$2 million.

Mr. Redway: Well, there are some overhead costs there—

Mr. Dye: Yes, \$560,000 is in that number.

Mr. Redway: —and salary costs of \$472,000.

Mr. Dye: Yes, add \$472,000, \$560,000 and \$115,000 and you get \$1,147,000.

Mr. Redway: That is all charged into the \$1.1 million, is it?

Mr. Dye: Yes. There are some peripheral costs. For example, the RCMP provided security for delegates.

Mr. Redway: Did that come out of your budget?

Mr. Dye: No, it did not, and I do not know what the cost is. There is probably another \$100,000 lost somewhere, but we did pay for things like the Speaker's dinner and dinner at External. We provided luncheons. We had an out-of-pocket cost, I think, of about \$900 per delegate, but when you start applying time—for example, my time sitting in these conference meetings, planning for it—my rate last year was probably \$177 an hour and, at \$177 an hour while I am tied up in a conference for 60 hours, suddenly you get some very heavy allocation of salary costs. They attract overhead costs, and our overheads are roughly dollar for dollar on salaries, as they would be in a law firm or as they would be in an accounting firm.

Mr. Redway: In any event, these charges were last year; you will not have the same expenses this year, but in fact there has not been a reduction of your estimates as a result of the lack of a \$1-million conference this year, or the lack of a study. What has happened is that you are holding roughly the same, apart from normal salary adjustments, but one of the ways you are holding roughly the same is that you are not slashing out \$1 million or \$2 million as a result of not having these things in there. That is one of the ways you are holding the same.

Mr. Dye: Partly. We are doing an internal study this year on the computer, for example. I do not know what the hours planned for it are at the moment, but a few

[Translation]

Puisqu'il n'y a pas eu, cette année, de conférence internationale de deux millions de dollars, pas plus que d'étude de 700.000\$, pouvez-vous m'indiquer si votre budget des dépenses a diminué, ou est-ce une autre façon de contenir les hausses du budget des dépenses, simplement en réinscrivant ces coûts dans vos prévisions globales, même si rien ne se fait à cet égard au cours de l'année? Est-ce là ce que vous entendez par austerité?

M. Dye: En ce qui a trait à la conférence du Commonwealth, il me semble que le coût était de 1,147,000\$, non deux millions de dollars.

M. Redway: Il y a aussi certains frais de gestion. . .

M. Dye: C'est exact, 560,000\$, mais c'est compris dans ce montant.

M. Redway: . . . et 472,000\$ en salaires.

M. Dye: Bien sûr, si on additionne 472,000\$, 560,000\$ et 115,000\$, on obtient comme résultat 1,147,000\$.

M. Redway: Cela figure dans le 1,1 million de dollars, n'est-ce pas?

M. Dye: Oui. Il y a certains coûts accessoires. À titre d'exemple, la GRC a assuré la sécurité des délégués.

M. Redway: Est-ce que le paiement a été fait à même votre budget?

M. Dye: Non, et je ne sais pas quel était le coût. Il est probable qu'un autre 100,000\$ de dépenses figure quelque part; nous avons dû absorber certaines dépenses, par exemple le banquet du Président, et le banquet aux Affaires extérieures. Nous avons fourni les repas. Nous avons des dépenses d'environ 900\$ par délégué, mais lorsqu'il s'agit de comptabiliser le temps, par exemple le temps que j'ai consacré à ces conférences, à leur planification, mon tarif était l'an dernier aux environs de 177\$ l'heure. Si je suis pris dans une conférence pendant 60 heures, les coûts en salaire commencent à être très lourds. Viennent s'y greffer des frais de gestion qui, dans notre cas, sont à peu près équivalents aux salaires, tout comme ce serait le cas dans un cabinet d'avocats ou une entreprise comptable.

M. Redway: Quoi qu'il en soit, ce sont des écritures de l'an dernier; cette année, vous n'aurez pas ces mêmes dépenses, mais il n'en demeure pas moins que vos prévisions n'ont pas diminué, même en l'absence de conférence d'un million de dollars cette année, et même sans étude. Ce qui se produit, c'est que vous conservez à peu près le même montant, à l'exception des redressements salariaux normaux, mais une des façons par lesquelles vous parvenez à conserver le même montant, c'est que vous n'éliminez pas ces un ou deux millions de dollars des postes de dépenses qui ne figurent plus au budget de cette année. C'est un des moyens par lesquels vous conservez la même affectation.

M. Dye: En partie. À titre d'exemple, nous faisons cette année une étude interne sur l'ordinateur. Pour le moment, je ne sais pas quel est le nombre d'heures prévu,

[Texte]

hundred thousand dollars of billable time is being allocated to an internal study. We could have gone outside and gotten some consultants to tell us what we need for our computer. Because we have very able people in our organization, we felt it was more efficient; we know what it is—

Mr. Redway: So every year you are doing a couple-of-hundred-thousand-dollars study in there? There are several hundred thousand dollars somewhere in this for a study this year?

Mr. Dye: We are pushing a lot of money into methodology. These things vary from year to year, but there are certainly non-audit-related—

Mr. Redway: Are you going to spend \$674,000 on the study this year?

Mr. Dye: No, but I am going to get more auditing done. That is how you pick up some of that slack on the Crown corporations. It is a shift. About \$200,000 to \$250,000 may be the cost, so that is a little of the \$2 million you are citing.

Mr. Redway: How many people do you usually bring to a Public Accounts Committee meeting?

• 1100

Mr. Dye: About the same as this. How many who are here are on my staff? About everybody present is on my staff, so let us say a dozen.

Mr. Redway: A dozen. What is the cost of having them here for one morning a week or maybe two mornings?

Mr. Dye: On average it is \$75 an hour times an hour and a half, times 12 people.

Mr. Redway: How does your computer-like brain work that out?

Mr. Dye: I will gamble on \$1,200.

Mr. Redway: I was interested in what it costs to have your office here for one morning.

Mr. Dye: It is expensive.

Mr. Redway: Have you ever looked at reducing the number of people whom you bring to a meeting?

Mr. Dye: We try not to bring too many. I deliberately bring observers so that they get some feel for the nature of how this committee works. While you might be studying a chapter on Indians, I will have somebody observing who is coming up before you in the next four weeks on Health and Welfare. So there might be one or two of those.

There will always be experts. For example, in the room at the moment I have Ron Thompson, just in case you ask

[Traduction]

mais nous avons réservé quelques centaines de milliers de dollars de temps facturable à une étude interne. Nous aurions pu nous adresser à une société-conseil et lui demander de nous dire quel est l'ordinateur dont nous avons besoin. Nous avons dans notre effectif des personnes très compétentes; cela nous a paru plus efficace. Nous savons. . .

M. Redway: Ainsi, chaque année, vous consacrez quelques centaines de milliers de dollars à une étude? Ces prévisions comporteraient, quelque part, plusieurs centaines de milliers de dollars à consacrer cette année à une étude?

M. Dye: Nous consacrons beaucoup d'argent à la méthodologie. Cela varie d'année en année, mais il existe certainement des activités étrangères à la vérification. . .

M. Redway: Allez-vous, cette année, dépenser 674,000\$ pour une étude?

M. Dye: Non, nous ferons davantage de vérifications. Nous récupérons un peu de marge de manoeuvre sur les sociétés d'État. C'est une réorientation. Il en coûtera peut-être de 200,000\$ à 250,000\$, ce qui est bien peu par rapport aux deux millions de dollars dont vous parlez.

M. Redway: Habituellement, combien de personnes vous accompagnent à la réunion du Comité des comptes publics?

M. Dye: À peu près le même nombre qu'aujourd'hui. Combien des personnes présentes font partie de mon personnel? À peu près toutes; disons donc une douzaine.

M. Redway: Une douzaine. Combien cela coûte-t-il de les faire venir ici un matin par semaine, deux matins peut-être?

M. Dye: Environ 75\$ l'heure, multiplié par 1,5 heure, multiplié par 12 personnes.

M. Redway: Qu'est-ce que dit de cela l'ordinateur que vous avez dans le cerveau?

M. Dye: Je miserai sur 1,200\$.

M. Redway: J'étais curieux de savoir le coût que cela représentait de faire venir ici votre bureau.

M. Dye: Ce n'est pas donné.

M. Redway: Avez-vous jamais songé à vous faire accompagner d'une délégation moins nombreuse?

M. Dye: Nous essayons de ne pas exagérer. C'est délibérément que j'amène quelques observateurs, afin qu'ils aient une idée précise du fonctionnement du Comité. Ainsi, par exemple, quand vous en serez à un chapitre sur les Indiens, j'enverrai comme observateur une personne qui se présentera devant vous quelques semaines plus tard, lorsque vous examinerez les comptes de Santé nationale et Bien-être social. Il y en a donc un ou deux peut-être.

Il y aura toujours des spécialistes. À titre d'exemple, Ron Thompson se trouve ici simplement pour parler à

[Text]

a question about *matériel*. I think I can answer most of them, but if you want an expert, he is my expert. I have an expert here on language. I have an expert on personnel.

Mr. Redway: Do you have an expert on how much it costs to have them all here? How much is it?

Mr. Dye: It is \$900 an hour.

Mr. Redway: It costs \$900 an hour.

Mr. Dye: Less than \$2,000; sorry.

Mr. Warme: You had better stop soon.

Mr. Redway: You said it.

Mr. Dye: I have often wondered how much a question costs in the House. I would imagine it costs \$25,000 for every question asked, with all the people there. But in order to get into this room, it is a tremendous effort. I think the statistic is 186 hours of preparation for each PAC hearing, and that is after all the audit has been complete.

Mr. Redway: Do you think we save enough money to justify having your crew here, a crew here from a department, plus all your preparation time and their preparation time? Would it be better if we just stopped auditing and let everybody do his own thing?

Mr. Dye: No. I believe the deterrent effect is very useful. I cannot measure that. You have a good example in your cash management—

Mr. Redway: That is one example.

Mr. Dye: You got a big pay-off fast.

Mr. Redway: I wish we could point to a few others like that, but tell me—

Mr. Dye: There are quite a few of them.

Mr. Redway: —with the high cost of the expertise required and the preparation for the Public Accounts Committee, do you think we can justify on a cold-cash basis that we are saving more money than we are costing the taxpayers?

Mr. Dye: I am convinced that it is important that your committee meets.

Mr. Redway: Sometimes we should do a study of that.

Mr. Dye: I do not know how to value things like honesty in reporting, but you get improved reporting for Parliament through this process. I think it allows you as a member to hold the government of the day accountable. You can cite specific things, where there are savings of \$200 million here or \$500 million there. I do not know what the deterrent effect is, but I am convinced that is huge.

[Translation]

l'éventualité d'une question sur le matériel. Je crois pouvoir répondre dans la plupart des cas, mais si vous désirez interroger un spécialiste, c'est lui que j'ai choisi. J'en ai un autre sur les langues et un autre sur les questions de personnel.

M. Redway: Avez-vous dans cette salle un spécialiste pouvant nous dire combien coûte la présence de toutes ces personnes? Combien?

M. Dye: Cela coûte 900\$ l'heure.

M. Redway: Bon, 900\$ l'heure.

M. Dye: Oui, désolé, c'est moins de 2,000\$ l'heure.

M. Warme: Vous feriez mieux d'arrêter.

M. Redway: Bien parlé.

M. Dye: Je me suis souvent demandé quel était le coût d'une question à la Chambre. À mon avis, il en coûte probablement 25,000\$ par question posée, compte tenu du nombre de personnes présentes. Cependant, pour arriver ici, cela exige beaucoup d'efforts. D'après les données statistiques, il faut 186 heures de préparation par heure d'audience du CCP, et cela, après la fin de la vérification.

M. Redway: Croyez-vous que nous économisons suffisamment d'argent pour justifier la présence de votre délégation, de celle d'un ministère, en plus du temps de préparation, le vôtre et le leur? Ne vaudrait-il pas mieux mettre fin à ces vérifications et laisser chacun faire les choses comme il l'entend?

M. Dye: Non. Je crois que l'effet de dissuasion est utile. Je n'ai pas les moyens de le mesurer. Un bon exemple est votre gestion de caisse. . .

M. Redway: Ce n'est qu'un exemple.

M. Dye: Vous avez obtenu un excellent rendement, et rapidement.

M. Redway: Il faudrait qu'il y en ait d'autres comme cela, mais dites-moi. . .

M. Dye: Il en existe un bon nombre.

M. Redway: . . . compte tenu du coût élevé des compétences nécessaires et de la préparation du Comité des comptes publics, ne croyez-vous pas que, monétairement parlant, nous réussissons à économiser plus d'argent que nous n'en coûtons aux contribuables?

M. Dye: Je suis certain qu'il est important que le Comité puisse se réunir.

M. Redway: Il faudra que nous fassions une étude sur cette question.

M. Dye: Je ne sais pas quelle valeur attribuer à des facteurs comme l'honnêteté dans les rapports, mais il est certain que ce mécanisme permet au Parlement de recevoir des renseignements plus utiles. Je crois que cela vous permet, en tant que député, de demander des comptes au gouvernement. Vous pouvez citer des exemples précis: l'économie de 200 millions de dollars ici, ou de 500 millions de dollars là. Je ne sais pas dans quelle

[Texte]

Mr. Redway: When you are looking for a study one of these years to fill up that spot in your estimates maybe we could work on that one.

Mr. Grondin: Merci, madame la présidente.

J'ai une question supplémentaire concernant l'informatique. Vous avez l'intention d'affecter un montant assez important au renouvellement des installations pour l'informatique dans votre Bureau. Les gens disent que l'informatique amène habituellement une diminution du nombre de personnes. Mais, l'expérience nous a prouvé le contraire. L'informatique génère souvent plus d'emplois qu'antérieurement. L'informatique permet une meilleure présentation des documents ou des dossiers; elle permet peut-être aussi d'aller plus loin dans les détails.

Peut-on savoir si l'informatique a diminué le nombre de personnes dans votre Service? Ou a-t-elle seulement permis une meilleure présentation des différents rapports que vous faites au Comité et à la Chambre?

• 1105

M. Dye: Oui, bien sûr, monsieur Grondin. Je pense qu'il y a une meilleure qualité dans la présentation et nous employons moins de personnes permanentes depuis l'avènement des ordinateurs. Nous disposons de 550 ordinateurs dans notre Bureau et de 600 personnes. C'est un bon ratio. À la fin de cette année, j'espère disposer de 600 ordinateurs pour 600 personnes.

Notre Bureau est très avancé dans la haute technologie; il est en avance, peut-être, sur le secteur privé. Il n'y a que deux ou trois groupes dans le secteur privé qui ont les mêmes capacités que notre Bureau. Nous disposons aussi d'un grand ordinateur pour l'administration de la planification.

Notre demande pour des micro-ordinateurs est une très bonne stratégie. Par exemple, le vérificateur général d'Australie projette de se procurer un seul grand ordinateur et des terminaux communiquant avec ce grand ordinateur-là.

Notre groupe a la possibilité de communiquer avec les Bureaux de l'Énergie, des Mines et des Ressources, de la Santé nationale et du Bien-être social ou de Défense nationale. Chaque membre du personnel y a accès à l'aide d'un micro-ordinateur. Cette technologie pour la vérification des comptes et des activités du gouvernement semble la méthode la moins chère.

M. Grondin: Avez-vous fait une étude sur les économies potentielles réalisées à longue échéance grâce à votre système d'informatique?

M. Dye: Nous croyons qu'il y a une économie de 2.5 millions de dollars grâce à notre technologie. Mais, en sept ans, on a investi six millions de dollars pour les ordinateurs.

[Traduction]

mesure il y a un effet de dissuasion, mais je suis certain qu'il est considérable.

M. Redway: Quand vous envisagerez une étude pour combler tel ou tel poste de vos prévisions budgétaires, nous pourrions peut-être approfondir la question.

Mr. Grondin: Thank you, Madam Chairman.

I would like to ask an additional question about EDP. You want to allocate a rather huge amount to renew your office computer systems. One says that computerization usually results in staff reductions. However, experience has proved that such is not the case. Electronic data processing often generates more employment. Through computer systems, one can improve documents or reports presentation; it also allows a higher degree of details.

Can you tell us whether EDP has resulted in a decrease of staff in your service? Or is it that EDP has only allowed improved formats for the various reports submitted to this committee or the House?

Mr. Dye: Most certainly, Mr. Grondin. I think that the presentation is better, and we use less people permanently since computerization. We have, in our office, 550 computers and 600 people. It is a good ratio. By this year's end, I hope we will have 600 computers for 600 people.

Our office is really hi-tech and may be a step ahead of private firms. In the private sector, only two or three groups have as much capacity as us. We also have a main frame for planning administration.

Our requests for micro-computers is a very good strategy. For example, the auditor general for Australia plans to buy one big computer and terminals linked to that main frame.

In our group, we can communicate with several offices, like Energy, Mines and Resources, National Health and Welfare or National Defence. Each member of our staff can have that access through a micro-computer. This appears to be the most economic technology for governmental accounts and activities auditing.

Mr. Grondin: Did you conduct a study on potential long term savings due to your system?

Mr. Dye: We believe these savings are \$2.5 million. However, in seven years, we have invested \$6 million for computers.

[Text]

The Chairman: I would like to ask some questions about the Crown corporations. When the Financial Administration Act was amended in 1984 to bring more of the Crown corporations under the ambit of the Auditor General, I believe the law at the time said that this was to happen in a five-year period. Is that right? But apart from what was fixed in law, I believe there were some negotiations between your office, Mr. Dye, and some of the Crown corporations. Can you bring us up to speed on that whole process?

Mr. Dye: I will try, Madam Chair. At the time Part XII of the Financial Administration Act was being amended there was a view that some Crown corporations should be done by the private sector or my office, and some should naturally fall within the ambit of my office's responsibility.

The split was basically dependence. If the corporation was dependent on the public purse, then it was the view that Parliament would want Parliament's auditor to be the auditor of that entity. Where the entity was independent of the public purse, then it should not really matter who is the auditor, as long as the game is played the same way. There are 42, 43, 44 Crown corporations. I am the auditor of 30-plus, and the balance are in the private sector.

Those entities in schedule C were split into C-1 and C-2. I am the auditor of all the C-1s, although there is no barrier to being a joint auditor. There are 32 Crown corporations and 6 subsidiaries.

• 1110

We audit 24 under Part I, and 2 under C-2. Then there are all the cultural, the CBCs, the National Arts Centre, that type of thing, of which we are the auditor. Then the large commercial ones are audited by the private sector. For example, Air Canada, CN, Petro-Canada. CN and Petro-Canada have a large number of subsidiaries each, I think 80 or 90 each. I am not the auditor of those, although I have to take the final results of their financial audits and look at them from my perspective as the auditor of Canada and of Canada's books.

So when you split the work, I think it is about 50:50 between private sector and my office in terms of hours. Even though they would have fewer, they have some big ones that are very large audit responsibilities. Six are being transferred as a result of the view of those being dependents. VIA Rail, for example, is moving from the private sector to my office. As corporations are privatized, we lose some. We lost Teleglobe, we have lost armaments. The government decided we should no longer audit ports, so they have been lost to us generally; Canada Ports Corporation was taken away. We are losing the individual

[Translation]

La présidente: J'aimerais poser quelques questions sur les sociétés d'État. Lors de la modification de la Loi sur l'administration financière, en 1984, grâce à laquelle un plus grand nombre de sociétés d'État relevaient du vérificateur général, je crois que la loi de l'époque prévoyait un délai de cinq ans. Est-ce exact? Cependant, quelles que soient les dispositions prévues dans la loi, je crois qu'il y a eu des négociations entre votre bureau, monsieur Dye, et certaines sociétés de la Couronne. Pouvez-vous nous fournir des éclaircissements à ce sujet?

M. Dye: Je vais m'y attacher, madame la présidente. À l'époque où l'on modifiait la Partie XII de la Loi sur l'administration financière, certains étaient d'avis qu'un certain nombre de sociétés d'État pouvaient relever de mon bureau ou faire appel au secteur privé, tandis que d'autres entraient tout naturellement dans les responsabilités du vérificateur général.

La répartition s'est faite fondamentalement en fonction du niveau de dépendance. Si la société dépendait du Trésor public, il était évident que le Parlement voudrait que son vérificateur soit le vérificateur de cette entité. Si cette entité était indépendante des deniers publics, la question de savoir qui serait le vérificateur n'avait pas vraiment d'importance, à la condition que les mêmes règles soient appliquées. Il existe 42, 43 ou 44 sociétés de la Couronne. J'en vérifie plus d'une trentaine, tandis que les autres font appel au secteur privé.

Les entités figurant à l'annexe C ont été réparties entre les annexes C-1 et C-2. Je vérifie toutes celles inscrites à l'annexe C-1, mais il n'y a aucun inconvénient à ce qu'il y ait vérification conjointe. Cela fait 32 sociétés de la Couronne et 6 filiales.

Nous en vérifions 24 inscrites à la Partie I et 2 figurant à l'annexe C-2. Viennent ensuite les grandes sociétés culturelles et groupes, par exemple Radio-Canada, les deux réseaux, le Centre national des arts, etc., dont nous sommes les vérificateurs. Par ailleurs, les grandes sociétés commerciales sont vérifiées par le secteur privé. À titre d'exemple, Air Canada, le CN, Petro-Canada. Le CN et Petro-Canada ont un grand nombre de filiales, 80 ou 90 dans chaque cas, je crois. Je n'ai pas à les vérifier, mais je dois recevoir les résultats des vérifications financières et les examiner en tant que vérificateur général du Canada et en fonction des comptes publics.

En bref, en termes d'heures, il y a donc une répartition à peu près égale entre le secteur privé et mon bureau. Il est possible que le secteur privé en ait un peu moins, mais certaines de ces sociétés sont énormes et constituent une lourde responsabilité de vérification. Il y aura transfert de responsabilité dans six cas, en raison de liens de dépendance. À titre d'exemple, VIA Rail passe du secteur privé à la responsabilité du vérificateur général. À mesure que progresse la privatisation, nous perdons certaines sociétés. Nous avons perdu Téléglobe, les arsenaux. Le gouvernement a décidé que nous ne devrions plus vérifier

[Texte]

ports. So there has been some "to-ing and fro-ing" as to audit responsibilities.

We had hoped to phase in the introduction of these new audit assignments from the new legislation in 1984 through to 1989 because the legislation reads "On or after January 1, 1989, the Auditor General shall be auditor of all those in C-1".

We thought we had an arrangement where the normal audit period would be completed by the private sector auditor in the ones that were coming to us and then we would take over. As it has turned out, the government has decided to reappoint private sector auditors for their one-, two- or three-year stub periods, and then suddenly they will all come to us. That is what is happening to us this year. That is going to be a jolt. It would have been easier to absorb them over time, but we can withstand the jolt.

I must say I was concerned about crowding out my responsibilities for doing the rest of our audit work on the public accounts and the value for money work on the departments if we suddenly got a lot of big Crown corporations in one year. I think we are getting ready for it and it is going to come in reasonably smoothly.

The Chairman: When the government decided to appoint private sector auditors in the case of those Crown corporations that you were expecting to come to you, did they reappoint the same people or did they go to new firms?

Mr. Dye: My belief is generally they went to new firms; there was bidding in some cases. I know in some cases the firms had put in significant fees for learning curve, because they know the assignment is going to be short. So they will, in a sense, put an extra \$100,000 in for the short nature of the assignment, instead of having the usual, say, five years. If they think it is two, they cannot get their costs out so they bill separately for the learning curve.

The Chairman: Will you be expressing an opinion on whether that investment in learning curve was justified or not?

Mr. Dye: No, I do not think so. I have not contemplated doing an audit of the billings of the private sector firms on the Crown corporations. I am aware of some. The information has come to me by happenstance, not by audit inquiry.

The Chairman: Do you know the reason why the government would have elected to incur this additional expense? Was there dissatisfaction with the previous

[Traduction]

les administrations portuaires, de sorte que, en règle générale, elles ne relèvent plus de mon bureau; la Société canadienne des ports nous a été enlevée. Nous pardons chacun des ports. Nos responsabilités de vérification ont donc connu certaines fluctuations.

Nous voulions absorber progressivement ces nouvelles tâches de vérification de 1984 à 1989, car la loi stipule qu'à compter du 1^{er} janvier 1989, le vérificateur général sera le vérificateur de toutes les sociétés inscrites à l'annexe C-1.

Nous pensions qu'il était entendu que la période normale de vérification serait confiée aux vérificateurs du secteur privé, dans le cas des sociétés qui ne relevaient pas encore de mon bureau, et que nous n'aurions qu'à prendre la relève. Cependant, le gouvernement a décidé de nommer à nouveau des vérificateurs du secteur privé pour leurs exercices raccourcis; elles nous arriveront donc toutes en même temps. Voilà la situation dans laquelle nous nous trouvons cette année. Cela n'ira pas sans difficultés. Il aurait été plus facile de les absorber progressivement, mais nous tiendrons le coup.

Je dois préciser que j'avais craint que mes responsabilités ne dépassent mes capacités et que nous ne puissions plus parachever notre vérification des comptes publics et de la valeur des services acquis par les ministères si plusieurs grandes sociétés de la Couronne nous tombaient dans les bras la même année. Nous nous y préparons et, à mon avis, les choses devraient bien se passer.

La présidente: Lorsque le gouvernement a décidé de nommer des vérificateurs privés pour les sociétés de la Couronne qui devaient vous être confiées, a-t-il nommé les mêmes personnes ou en a-t-il choisi d'autres?

M. Dye: Je serais porté à croire qu'en règle générale, il s'est adressé à d'autres entreprises. Dans certains cas, il y a eu des appels d'offres. J'ai eu connaissance de certains cas où les entreprises ont exigé des honoraires considérables pour la courbe d'apprentissage, en sachant que le mandat serait de courte durée. D'une certaine façon, ces entreprises ajouteront un 100,000\$ supplémentaires en raison de la brièveté du mandat, qui aurait habituellement été de cinq ans, par exemple. Par contre, dans un mandat de deux ans, ces vérificateurs ne peuvent rentrer dans leurs frais: ils facturent séparément la courbe d'apprentissage.

La présidente: Donneriez-vous votre opinion sur la question de savoir si cet investissement était ou non justifié?

M. Dye: Je ne le crois pas. Je n'ai pas envisagé de faire une vérification des factures présentées aux sociétés de la Couronne par des vérificateurs privés. Je suis au courant de certains cas, mais j'ai obtenu ces renseignements par hasard, et non dans le cadre d'une enquête de vérification.

La présidente: Connaissez-vous les raisons pour lesquelles le gouvernement aurait décidé d'engager des frais supplémentaires? Était-ce par mécontentement à

[Text]

firms? Was there some reason to think that a new firm would be objective? On the face of it, those high fees for learning curve are difficult to understand. It is difficult to understand why the government would have gone to that.

Mr. Dye: Madam Chair, the government did not consult with me as to their reasons for not appointing us in the remaining time before the deadline when they almost come to our office. I do not know what their discussions were as to why they should appoint a private sector firm who may or may not have made a donation.

Mr. Redway: It would be interesting to know how many of the big 8 did not make a donation, would it not? To all parties.

Mr. Dye: The information is on public record under the Chief Electoral Officer's records.

• 1115

Mr. Redway: That is correct. So we should dig that up one of these days. On page 10 of your report, Mr. Dye, you refer to the fact that you would do an attested value-for-money audit for both the Yukon Territory and the Northwest Territories. I take it the results of those audits go to the territorial governments, as opposed. . . we never see them here.

Mr. Dye: That is correct. They are reported to the Legislative Assemblies in Whitehorse and in Yellowknife.

Mr. Redway: Have you ever done an audit, for instance, of Hyland Forest Products in Watson Lake, Yukon, which is a Crown corporation?

Mr. Dye: I am sorry, Madam Chair, I am not aware of that one. Unfortunately Raymond Dubois is not here and I cannot answer.

Mr. Redway: It is a very controversial one in Watson Lake and in other parts of the Yukon as a result of the fact that it was started as a make-work project. A private entrepreneur had apparently gone under and, now, because of the cost factors involved, there is an argument as to whether or not they are busy driving out of business the remaining private entrepreneurs operating there. I am just wondering if you would ever do a study of something like that for the Yukon government to show whether or not it is good value for money up there.

Mr. Dye: I am surprised I do not know the name of the Crown corporation that may be my client.

Mr. Redway: I think I have the right name. I toured the place about three weeks ago.

Mr. Dye: In northern British Columbia?

Mr. Redway: No, it is Watson Lake, Yukon.

[Translation]

l'égard des entreprises précédentes? Avait-on quelque motif de croire qu'une autre entreprise serait objective? En définitive, ces honoraires élevés d'apprentissage sont difficiles à admettre. Je comprends difficilement pourquoi le gouvernement aurait pris cette décision.

M. Dye: Madame la présidente, le gouvernement ne m'a pas exposé ses motifs, les raisons pour lesquelles il ne nous a pas confié ce mandat dans l'intervalle précédant l'échéance. Je ne sais pas quels arguments le gouvernement a retenus pour justifier la nomination d'une entreprise privée qui aurait fait ou non un don.

M. Redway: Il serait intéressant de savoir qui, dans les huit grandes entreprises de vérification, n'a pas fait de don. Il me semble que cela intéresserait tous les partis.

M. Dye: Ce sont des renseignements publics, qui se trouvent dans les dossiers du directeur général des élections.

M. Redway: C'est exact. Un de ces jours, il faudra demander ces renseignements. À la page 10 de votre rapport, monsieur Dye, vous mentionnez que vous feriez une étude d'optimisation des dépenses pour le Yukon et pour les Territoires du Nord-Ouest. Je suppose que les résultats de ces vérifications seront communiqués aux gouvernements territoriaux et que. . . ils ne seront jamais communiqués ici.

M. Dye: C'est exact. Ces résultats sont communiqués aux assemblées législatives, à Whitehorse et à Yellowknife.

M. Redway: Avez-vous jamais fait une vérification—il s'agit d'un simple exemple—de la Hyland Forest Products, de Watson Lake, au Yukon? C'est une société de la Couronne.

M. Dye: Je suis désolé, madame la présidente, mais je ne la connais pas. Il est dommage que Raymond Dubois ne soit pas présent; je ne puis répondre.

M. Redway: Elle a suscité beaucoup de controverse à Watson Lake et dans d'autres régions du Yukon, car ce devait être un simple projet de création d'emplois. Il semblerait qu'un entrepreneur privé ait fait faillite, de sorte que, en raison des coûts que cela suppose, certains se demandent si on ne s'acharne pas à éliminer les autres entrepreneurs privés de l'endroit. Je me demande s'il est possible que vous fassiez ce genre d'étude, pour le gouvernement du Yukon, pour découvrir si les investissements sont utilisés de façon optimale.

M. Dye: Je m'étonne moi-même de ne pas connaître le nom d'une société de la Couronne qui est peut-être ma cliente.

M. Redway: Je crois que le nom est exact. Je m'y suis rendu il y a environ trois semaines.

M. Dye: Dans le nord de la Colombie-Britannique?

M. Redway: Non, à Watson Lake, au Yukon.

[Texte]

Mr. Dye: Anyway, I will find out. If it is 100% owned by the Government of the Yukon, presumably it would be one of our audit responsibilities.

Mr. Redway: That is what I would have thought.

Mr. Dye: The government there may be deciding to use some private sector firms for some of their commercial entities, but I am not aware of it.

Mr. Redway: Yes, that is what I mean.

Mr. Dye: Could you help me with that name again?

Mr. Redway: Hyland Forest Products.

Mr. Dye: I will find out about that. I do not know the answer.

Mr. Redway: I noticed in this coming year you are again doing another study of the Department of Indian Affairs and Northern Development. I am wondering if one of the things you will be looking at will be the fees for lawyers and consultants to negotiate land claim settlements for native people.

Mr. Dye: Madam Chair, I do not think this is forming part of our work. We certainly are looking at the land claims. We are well aware the government pays advisers to the various bands to help them on their side of the negotiations.

Mr. Redway: The fees are not charged back in any way to the land claim settlement when they are made, as I understand it. That is also a very controversial thing in some parts of the country. Many people feel that encourages the land claim negotiations to go on forever, not to the benefit of the natives, but to the benefit of the lawyers and consultants. As a result, native people in Canada may never have land claim settlements at all because those who live off the system have a great benefit. When I saw that I just wondered whether you were examining this aspect of it. I wish you would sometime. I think a lot of people might be interested.

Mr. Dye: I understand there is a fund for legal advice. I am not so sure whether there is a fund for consulting advice. The reason I say that is yesterday I happened to be on an Indian reserve, up in Rapid Lake, Quebec, with the Barrière Lake Band. They had been denied funds to get consultation in order to develop a plan to work their way out of some apparent problems.

If I recall the conversation correctly, they were able to get legal advice, but they could not get a consultant. We were talking about a very small sum—I think it was \$4,500—to develop a strategy where they could bring the Quebec government, the federal government and the band together in order to work their way out of some apparent problems. They said there was no fund for that and they believed—and I am only giving you hearsay—the fund for

[Traduction]

M. Dye: Quoi qu'il en soit, je trouverai bien. Si c'est une société qui appartient entièrement au gouvernement du Yukon, il est probable que nous sommes responsables de la vérification.

M. Redway: C'est ce que je croyais.

M. Dye: Il est possible que le gouvernement du Yukon ait recouru à certaines entreprises du secteur privé pour la vérification de quelques-unes de ses entités commerciales, mais je ne suis pas au courant.

M. Redway: C'est ce que je voulais dire.

M. Dye: Pouvez-vous me répéter le nom?

M. Redway: Hyland Forest Products.

M. Dye: Je vais approfondir la question. Je ne connais pas la réponse.

M. Redway: Je constate que dans l'exercice qui vient, vous projetez une autre étude sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Je me demande si vous allez passer au peigne fin les honoraires des avocats et des conseils qui négocient les revendications territoriales des autochtones.

M. Dye: Madame la présidente, je ne crois pas que cela fasse partie de notre travail. Il est certain que nous examinons les revendications territoriales. Nous savons que le gouvernement rémunère les conseillers qui aident les diverses bandes à négocier.

M. Redway: Si je comprends bien, ces honoraires ne sont pas redébités d'une façon ou d'une autre du règlement. C'est une question qui suscite beaucoup de controverse dans certaines régions du pays. Selon beaucoup de gens, c'est le meilleur moyen de faire en sorte que les négociations relatives aux revendications territoriales s'éternisent, non pas à l'avantage des autochtones, mais à celui des avocats et des conseils. Il est donc possible que les autochtones du Canada n'obtiennent jamais le règlement de leurs revendications territoriales, car ceux qui vivent à même le système en tirent d'énormes bénéfices. Je me demandais si vous examiniez cet aspect. Je souhaite que vous le fassiez, à l'occasion. Cela pourrait intéresser beaucoup de gens.

M. Dye: Je sais qu'il existe une caisse pour les conseils juridiques. Je ne sais pas si cette caisse autorise les services-conseils. La raison pour laquelle je dis cela est que je me trouvais, hier, dans une réserve indienne, celle du lac Rapide, au Québec, plus précisément la bande du lac Barrière. On leur a refusé des fonds qui leur auraient permis de consulter des spécialistes et de préparer un plan afin de régler certains problèmes apparents.

Si mes souvenirs de cette conversation sont exacts, la bande a pu obtenir des conseils juridiques, mais non les services d'un conseil. Il s'agissait d'une modeste somme, 4,500\$, je crois, pour préparer une stratégie et réunir les représentants du Québec, du gouvernement fédéral et de la bande pour régler certains problèmes apparents. Selon les porte-parole de la bande, il n'y avait pas de fonds pour ce genre d'aide et, à leurs dires—je répète simplement ce

[Text]

legal advice on land claims was being reduced. I do not know that for certain.

[Translation]

qu'on m'a dit—le fonds réservé aux conseils juridiques sur les revendications territoriales allait subir des coupures. Je n'ai à ce propos aucune certitude.

• 1120

Mr. Redway: I hear some pretty big figures being thrown around for going to lawyers in land negotiations and, frankly, other consultants as well.

Mr. Dye: There are some very large claims.

Mr. Redway: I think it would make an interesting study.

Mr. Dye: Yes, indeed.

Mr. Redway: There is no question that there are some very large claims, but the fact that you can continue to live off the negotiations of those claims for years and years does not encourage one to come to a conclusion.

I guess it was Mr. McKenzie who brought up the question of the international role your office plays. I indicated at that time that I was interested in the proportion of your own time that would be spent on, say, dealing with matters relating to the Government of Canada and, if you will, the internal function and what proportion of your time would be spent on the external function. In my experience, auditors always have another little section in their cost accounting book for their own time, called lost time. I would be interested to know what proportion of your time falls into that category, too.

Mr. Dye: I file a time sheet every week to the nearest tenth of an hour to account for every six minutes of my time, and I do not believe any of my time is lost. I hope I use my time efficiently.

Mr. Redway: I have a picture of you on the bus in Europe, Mr. Dye. I know that was not lost time.

Mr. Dye: I must see if I can afford to buy that negative back from Mr. Redway.

Mr. Redway: I was actually intending, for this meeting, to bring in a poster-size edition of it.

Mr. Dye: It was probably exhaustion from serving my client.

I do not happen to have an analysis of my own personal time here, but I would estimate that something up to a quarter of my time is representational. Now, I spend 1,000 hours a year on overtime and I try to travel in such a way that I am always available for my domestic work, but it does take a fair amount of my time. Deputy Auditor General Ed Rowe really becomes my personal emissary to a lot of countries, because I cannot do it all. For example, we have big projects in St. Lucia and Cyprus. I have never been there. I have to send somebody.

M. Redway: D'après ce que je sais, on donne de gros montants aux avocats qui s'occupent de négociations territoriales et aux autres conseils.

M. Dye: Certaines revendications sont considérables.

M. Redway: Ce pourrait être un sujet d'étude intéressant.

M. Dye: Je ne vous le fais pas dire.

M. Redway: Il ne fait pas de doute que certaines revendications territoriales sont énormes, mais le fait que certains puissent continuer à vivre de ces négociations pendant des années et des années n'encourage personne à en arriver à une entente.

Je suppose que c'est M. McKenzie qui a parlé du rôle international de votre bureau. J'ai précisé à cette occasion que je souhaitais avoir quelques éclaircissements sur la répartition de votre temps entre, par exemple, les questions relatives au gouvernement du Canada, les services internes et les activités externes. D'après mon expérience, les vérificateurs réservent toujours une petite partie de leur registre de coûts à leur temps personnel, pour ainsi dire le temps perdu. Je voudrais aussi savoir quelle part de votre temps entre dans cette catégorie.

M. Dye: Je remplis chaque semaine une fiche de temps où je rends compte de chaque tranche de six minutes de mon temps, chaque dixième d'heure, et je ne crois pas y avoir jamais inscrit du temps perdu. Je pense utiliser mon temps efficacement.

M. Redway: Monsieur Dye, j'ai une photo de vous en autocar, en Europe. Je sais que ce n'était pas du temps perdu.

M. Dye: Je ne sais pas si j'ai les moyens de racheter à M. Redway ce négatif.

M. Redway: En fait, j'avais l'intention d'en faire tirer une épreuve géante, pour notre réunion.

M. Dye: J'étais probablement épuisé d'avoir servi mon client.

Je n'ai pas d'analyse de mon temps personnel, mais je pense que le quart de mon temps, environ, est consacré à des tâches de représentation. Je consacre 1,000 heures par an à faire du temps supplémentaire et j'essaie de voyager de manière à toujours pouvoir m'occuper de mes tâches habituelles, mais cela me demande beaucoup de temps. En fait, le sous-vérificateur général Ed Rowe est souvent mon émissaire personnel dans nombre de pays, car je ne puis être partout. À titre d'exemple, nous avons de grands projets en marche à Sainte-Lucie et à Chypre. Je n'y suis jamais allé. J'ai envoyé quelqu'un.

[Texte]

But I would estimate up to 25%. I can give the exact figure if you wish it.

Mr. Redway: It would be interesting to know.

Mr. Dye: I am concerned about the amount of international involvement. As you can see, it is about 3% of our operations, and I do not have a mandate for international work at all. I think my mandate from Parliament is domestic, and why should I ask for funds for this? I suggested to your chairman that perhaps it might be useful for us to have a meeting about the international work of the office to obtain the views of Members of Parliament as to whether we should continue, because China projects burn up a lot of time. I do not spend much time on China, but Yvan Gaudette in my office and a number of his team spend a lot of time on it, some of which is recovered, a lot of which is not. Should we be burning up our time doing that as opposed to our own operations? Now, 3% has become—

Mr. Redway: Is that 3% of your budget that would be spent on international activities—

Mr. Dye: Yes, on international activities of one sort or another.

Mr. Redway: —for which you have no legislative authority?

Mr. Dye: That is correct, and I am concerned about that. I think what we are doing is useful and would be in keeping with the Government of Canada, but do I have Parliament's agreement?

Mr. Redway: Are you acting illegally? Why would you do it if you thought you were acting illegally, Mr. Dye?

Mr. Dye: I do not think I am acting illegally, but I am not certain that I have the support of Parliament. My guess is I do, but I do not have it explicitly.

Mr. Redway: That raises another question in my mind. You point out to us many, many times that you cannot report to us more than once a year because of the wording of your legal authority in the legislation. My personal view is that, if you wanted to reinterpret those words, you would have no problem doing so and reporting to us more often.

In the light of your firm view on that, something that would benefit us and the taxpayers of Canada, why would you be so severe and so hard-line in your interpretation of that part of your legislative authority, whereas you would proceed even in the absence of legislative authority to spend 3% of the total budget of your office and perhaps up to 25% of your own personal time on international matters where there is no legislative authority whatsoever?

[Traduction]

À mon avis, cette partie de mon temps équivaudrait à 25 p. 100. Si vous le souhaitez, je puis vous fournir des chiffres exacts.

Mr. Redway: Ce serait intéressant.

M. Dye: Ce qui m'inquiète, c'est le temps consacré aux activités internationales. Comme vous pouvez le constater, cela représente environ 3 p. 100 de nos activités, mais c'est tout à fait étranger à mon mandat. Je crois que le mandat que me donne le Parlement est un mandat intérieur, canadien: pourquoi demanderais-je des fonds à cette fin? J'ai mentionné à la présidente qu'il serait peut-être utile d'organiser une réunion au sujet des activités internationales du bureau, afin d'obtenir l'opinion des députés, à savoir si nous devons ou non continuer, car les projets avec la Chine nous prennent beaucoup de temps. Personnellement, je n'ai pas fait de longs séjours en Chine, mais Yvan Gaudette et plusieurs membres de son équipe y consacrent beaucoup de temps; nous en recouvrons une partie, une petite partie seulement. Devrions-nous consacrer tout notre temps à ces tâches, et non à nos propres activités? Ce 3 p. 100 est devenu...

M. Redway: S'agit-il de 3 p. 100 de votre budget à consacrer aux activités internationales...

M. Dye: Exactement, à des activités internationales de toutes sortes.

M. Redway: ... pour lesquelles la loi ne vous donne aucun mandat?

M. Dye: Exactement, et c'est ce qui m'inquiète. Ce que nous faisons me semble utile et semblerait correspondre à l'image du gouvernement du Canada, mais ai-je l'accord du Parlement?

M. Redway: Agissez-vous illégalement? Pourquoi le feriez-vous si vous aviez le moindre doute sur la légalité de ces activités?

M. Dye: Je ne crois pas agir illégalement, mais je ne suis pas certain d'avoir l'appui du Parlement. Je suppose que je l'ai, mais de façon tacite.

M. Redway: Cela m'amène à une autre question. Vous nous avez répété maintes fois que vous ne pouvez nous faire rapport plus d'une fois l'an, en raison des dispositions mêmes de la loi. Mon opinion personnelle est que, si vous vouliez réinterpréter ces mots, il vous serait facile de nous présenter des rapports plus fréquents.

Compte tenu du fait que votre opinion à ce sujet est ferme, nous serions intéressés, et les contribuables canadiens sans doute, à savoir pourquoi vous interprétez si rigoureusement cette partie de votre autorisation législative, tandis que, même sans autorisation du Parlement, vous dépenseriez 3 p. 100 du budget total de votre bureau, et peut-être jusqu'à 25 p. 100 de votre temps personnel, pour des questions internationales absolument extérieures à votre mandat?

[Text]

[Translation]

• 1255

Mr. Dye: I think the answer to Mr. Redway's question, Madam Chair, is that I am trying to be faithful to what I believe was the intent of Parliament of the day when they debated the legislation quite fulsomely and decided there should be a mechanism for reporting on matters of significance and urgency; in other words, a fast "whistle blow", should that be required, as opposed to the type of auditing we report on annually.

I have never had occasion to believe that one of the issues in front of us is so important that we must inform Parliament immediately; that there would be great losses sustained, or something enormously stupid is going on that needs the consideration of Parliament.

Really, I am trying to follow your predecessors in Parliament, Mr. Redway.

Mr. Redway: The definition of "urgent" is in my view quite flexible, particularly in the light of the fact that you do not mind proceeding without any authority whatsoever on international matters.

Mr. Dye: I am proceeding, I think, with the authority of government. The government is encouraging me to do most of these things.

Mr. Redway: But no legislative authority.

Mr. Dye: I think it would be worth a discussion.

Mr. Redway: Is that the distinction, then, Mr. Dye, in your mind, that you are being encouraged to proceed on international matters by the government, but you are being discouraged to report more frequently by the government, and therefore that is the reason that restrains you, sir? I thought you were an independent service of Parliament, not of the government.

Mr. Dye: I do believe that Parliament votes appropriations to External Affairs and to CIDA to do certain things, and I wind up using some of their money. Parliament is not without some little sliver of information. I do not think you are as aware as you might be of our international activities, and I am not so sure that you agree with them.

I would suggest we might have a profitable discussion on the work of the office internationally, some of which we are extremely proud of. There is a price tag to it, and I think you should be aware. If Parliament said that we should stop doing that, my office, of course, would be obedient.

Mr. Redway: As long as we do not have to call in the RCMP or the Crown Attorney on this.

The Chairman: I would like to ask about the precedence for this. Your predecessor, Mr. Macdonnell, certainly did international work with the United Nations, and so on. I was not here for very long before Mr. Macdonnell. Can you go back further?

M. Dye: Madame la présidente, ma réponse à M. Redway est que j'essaie d'être fidèle à ce qui était, je crois, l'intention du Parlement, lorsqu'il a étudié en profondeur la législation et a décidé qu'il fallait un mécanisme pour faire rapport sur les questions importantes ou urgentes; en d'autres termes, des rapports «sur demande ou au pied levé», si nécessaire, par opposition au type de vérification qui fait l'objet de notre rapport annuel.

Il ne s'est jamais présenté de cas où, à mon avis, les questions qu'on nous présentait étaient si importantes qu'il fallait informer immédiatement le Parlement; qu'il existait des risques de pertes considérables ou qu'une absurdité énorme doit être portée à l'attention du Parlement.

En fait, j'essaie de respecter l'intention de vos prédécesseurs au Parlement, M. Redway.

M. Redway: La définition de l'urgence est, à mon avis, assez vague, surtout si l'on songe que vous n'avez pas de scrupules à vous lancer dans des activités internationales sans autorisation d'aucune sorte.

M. Dye: Je m'y engage, je crois, avec l'autorisation du gouvernement. Le gouvernement m'incite à m'occuper de la plupart de ces projets.

M. Redway: Sans autorisation législative, pourtant.

M. Dye: C'est un point dont il vaudrait la peine de discuter.

M. Redway: M. Dye, est-ce que la distinction que vous établissez est que le gouvernement vous incite à vous occuper de questions internationales, tout en vous dissuadant de présenter des rapports plus fréquents et que, pour cette raison, vous ne le pouvez pas? Je croyais que votre service était un service autonome du Parlement et non du gouvernement.

M. Dye: Le Parlement accorde des crédits aux Affaires extérieures et à l'ACDI pour réaliser certaines choses et, en définitive, j'utilise une partie de cet argent. Le Parlement n'est certainement pas l'instance la moins bien informée du pays. Vous ne connaissez probablement pas toutes nos activités internationales et je ne suis pas certain que vous soyez d'accord dans chaque cas.

Nous pourrions tenir une discussion enrichissante sur le travail exécuté par le bureau à l'échelle internationale; nous sommes très fiers de certaines de ces activités. Mais il y a un prix à payer, vous ne l'ignorez sans doute pas. Si le Parlement nous donne l'ordre d'arrêter, il est évident que nous obéirons.

M. Redway: Tant que nous n'aurons pas à faire appel à la GRC et au Procureur général pour étudier la question.

La présidente: J'aimerais que nous parlions des précédents. Votre prédécesseur, M. Macdonnell, s'est certainement occupé de projets internationaux avec les Nations Unies, etc. À l'arrivée de M. Macdonnell, je n'étais pas ici depuis longtemps. Pouvez-vous remonter plus loin dans le temps?

[Texte]

Mr. Dye: Madam Chair, it goes back to when the United Nations was formed. Canada immediately took a role on the formation of the United Nations. Mr. Henderson had a very high-profile involvement with the United Nations. I do not recall the we year we got ICAO, but it is in history way back. We set up the CCAF thing, which had the international dimension to it. We had ICAO; we had the North Atlantic Fisheries Organization; and we have always had a role at NATO. Right now our office is trying to persuade NATO to change its whole audit process. The way it is going on now, the quality of the audit service, we think, is costing Canadians money, and costing all nations some money. I spend money on those things, believing that it is in the best interests of Canada and consistent with Canadian policy.

I do not think I am out on a limb trying to do something by myself. On the other hand, I think you should know what we are doing. The tradition is long. I would say 40 years or more, in international public service of our office.

Mr. Redway: I want to touch briefly, just to clarify in my own mind, on what you are going to do with these videotapes that Mr. Grondin was asking you about before. Obviously you do not seem to have a big enough budget for advertising these things; there has not been an awful lot of activity on the television channels. Do you think it is worth the cost of, I think it was, \$25,000 as opposed to \$25 per video that you turned out? Would you do it again?

Mr. Dye: I thought it was just \$25,000 in French, but I did not... The translator, no doubt, was absolutely accurate.

Mr. Redway: Would you do it again?

Mr. Dye: I authorized it last year to proceed. I have to make these decisions fairly early on. We did decide to do as many again this year as we did the previous year. So you are looking at \$150,000 in—

Mr. Redway: There is a big saving. We could cut \$150,000 out of your estimates.

• 1130

Mr. Dye: I could do some more auditing.

Mr. Redway: I did not say to let you switch it around, Mr. Dye.

Mr. Dye: Well, of course, that is what I do with it.

Mr. Redway: That is your old trick.

Mr. Dye: It is my management strategy to use public funds in the best way.

Mr. Redway: Right, transfer it around.

Mr. Dye: Given the apparent lack of interest by members, I think serious consideration will have to be given to scrapping it. If this committee in this meeting

[Traduction]

M. Dye: Madame la présidente, tout cela remonte à l'époque de la création des Nations unies. Le Canada a immédiatement assumé un rôle dans la formation de l'organisation. M. Henderson occupait une place importante dans les relations avec les Nations-unies. Je ne me souviens pas en quelle année nous avons reçu la responsabilité de l'OACI, mais il y a longtemps de cela. Nous avons créé la FCVI, qui possédait une dimension internationale. Après l'OACI, ce fut l'Organisation des pêcheries de l'Atlantique nord-ouest: nous avons toujours eu un rôle à jouer à l'OTAN. Actuellement, notre bureau essaie de convaincre l'OTAN de modifier l'ensemble de ses modalités de vérification. De la façon dont il fonctionne actuellement, la qualité du service de vérification coûte, à notre avis, de l'argent aux Canadiens et à tous les pays. J'ai consacré de l'argent à certaines choses en croyant que c'était dans les meilleurs intérêts du Canada, que c'était conforme à la politique canadienne.

Je ne crois pas être dans une situation précaire; je n'agis pas de ma propre initiative. Par ailleurs, vous êtes en droit de savoir ce que nous faisons. Notre bureau a une longue tradition, 40 ans au moins, de service public international.

M. Redway: Brièvement, simplement pour préciser mon opinion, dites-moi ce que vous allez faire de ces bandes magnétoscopiques à propos desquelles M. Grondin vous a interrogé? Vous ne disposez pas d'un budget si considérable qu'il vous permette d'en faire la publicité; cela n'a pas déclenché beaucoup de réactions de la part des chaînes de télévision. Croyez-vous qu'il valait la peine de dépenser 25,000\$, compte tenu que vous avez reçu 25\$ par bande vendue? Recommencerez-vous l'expérience?

M. Dye: Je croyais qu'il s'agissait de 25,000\$ en français, mais je n'ai pas... Le traducteur ne s'est certainement pas trompé.

M. Redway: Le referiez-vous?

M. Dye: J'ai donné mon autorisation l'an dernier. Je dois prendre ces décisions très tôt. Nous avons décidé d'en faire autant cette année que l'année précédente. Il s'agit donc de 150,000\$ dans... .

M. Redway: C'est une économie considérable. Nous pourrions retrancher 150,000\$ de vos prévisions.

M. Dye: Je pourrais faire une autre vérification.

M. Redway: Je n'ai pas dit que je vous laisserais le transférer, Monsieur Dye.

M. Dye: Oui, bien sûr, c'est ce que j'en fais.

M. Redway: C'est votre vieux truc.

M. Dye: C'est ma stratégie de gestion, d'utiliser les deniers publics de façon optimale.

M. Redway: Oui, en les transférant.

M. Dye: Étant donné que les députés ne semblent guère s'y intéresser, je pense qu'il faudra envisager sérieusement de l'abandonner. Si votre Comité devait

[Text]

said to scrap it, we would. Some work has gone into it. We could stop the program right now and we would save some money we could use in another way, or we could lapse it.

Mr. Redway: It is certainly something to think about, is it not? We may have a \$150,000 saving here.

Mr. Dye: It has been a very disappointing pilot. I would have thought members would have been interested in getting a 10-minute clip about what is going on in Defence, for example. I was astonished to learn your colleagues in the Defence committee did not realize we had two chapters on defence. They found out about it. We went over and talked to them about it, and they found it immensely helpful. Somehow I am not getting my product out in front of the people I serve in an interesting way that appeals to you.

Mr. Redway: You see, we are all from the old school, Mr. Dye. We were brought up as readers. When our kids are here in Parliament, they are used to getting up and watching the cartoons on Saturday morning, and they will probably make use of your video.

Mr. Dye: If I thought members were reading my report, I would not be producing videos.

The Chairman: It is interesting, because I sent a memo out to all Members of Parliament telling them about these videos, asking them to view them, and so on. Now we hear only 14 members have called them up on—

Mr. Redway: That was 14 times, not 14 members. Mr. Grondin is probably half of those.

Mr. Dye: It was 14 times, so that could be one member looking at 6, and there are only 8 more.

Mr. Dye: Does that mean members are not using the OASIS system? Is that whole system in jeopardy and it is a waste of time to have all this high technology for members?

The Chairman: I think we might go back and check those figures, because I know I viewed two chapters and Mr. Grondin viewed two. That makes four right here, and surely there must be more than ten.

Mr. Redway: I must have seen at least one.

The Chairman: That makes five. I think it might be worth while asking OASIS to check their records. However, it is still a low number.

Mr. Dye: It is a very low number for the expenditure. Maybe I should promote it more vibrantly. I have the ability to do that, I think.

The Chairman: Maybe the President of Treasury Board should. Actually, this goes to the heart of something we

[Translation]

nous dire aujourd'hui de l'abandonner, nous le ferions. Nous y avons consacré certains efforts, mais nous pourrions mettre fin au programme dès maintenant; nous ferions économiser de l'argent que nous pourrions utiliser à d'autres fins, ou nous pourrions tout simplement ne pas le dépasser.

M. Redway: Il vaut certainement la peine d'y penser, n'est-ce pas? Nous pourrions économiser 150,000\$.

M. Dye: Le projet pilote a été très décevant. J'aurais cru que les députés auraient aimé voir une vidéo de dix minutes sur ce qui se passe à la Défense, par exemple. J'ai été étonné d'apprendre que vos collègues du Comité de la Défense ne savaient pas que nous avions deux chapitres sur le Ministère. Quand ils l'ont appris, nous sommes allés les voir et nous leur en avons parlé; ils ont trouvé notre intervention très utile. J'ai l'impression que je ne présente pas mon travail aux gens que je sers d'une façon qui les intéresse.

M. Redway: Monsieur Dye, nous sommes tous de la vieille école, voyez-vous. Quand nous étions enfants, on nous a appris à lire. Quand nos enfants siégeront au Parlement, ils se serviront probablement de vos vidéos, parce qu'ils ont l'habitude de se lever le samedi matin pour regarder les dessins animés.

M. Dye: Si je pensais que les députés lisent mon rapport, je ne produirais pas de vidéo.

La présidente: C'est intéressant, parce que j'ai envoyé une note de service à tous les députés pour les informer de ces vidéos, pour les inviter à les regarder, et ainsi de suite. Nous apprenons aujourd'hui que 14 députés seulement les ont appelés. . .

M. Redway: Il s'agit de 14 demandes et non de 14 députés. La moitié vient probablement de M. Grondin.

M. Dye: Il s'agissait bien de 14 demandes; un député aurait pu en regarder 6, et il ne resterait plus que 8 demandes.

M. Dye: Cela signifie-t-il que les députés ne se servent pas du système OASIS? Ce système est-il menacé? Est-ce une perte de temps d'avoir mis toute cette technologie de pointe à la disposition des députés?

La présidente: Je pense que nous pourrions revenir en arrière et vérifier ces chiffres, car je sais que j'ai regardé les vidéos de deux chapitres et que M. Grondin en a vu deux aussi. Cela fait quatre, et je suis sûre qu'il doit y avoir eu plus de 10 autres demandes.

M. Redway: J'ai dû voir au moins une vidéo.

La présidente: Cela fait cinq. Je pense qu'il vaudrait la peine de demander à OASIS de vérifier leurs dossiers. Quoi qu'il en soit, le chiffre est bas.

M. Dye: Il est très bas, compte tenu du coût du programme. Peut-être pourrais-je le faire connaître en faisant un peu plus de bruit. Je pense que j'en suis capable.

La présidente: Peut-être le président du Conseil du Trésor devrait-il le faire. En fait, nous touchons là au

[Texte]

have discussed very often here. We like to think the Public Accounts Committee is an effective post-audit committee, but we are coming in at the end of the day, and members still use the estimates for discussion of policy rather than to look at expenditures. We have talked about this often, and I think it is something we may be addressing in our own annual report. We have been looking for ways to encourage our colleagues on the other committees to examine expenditures line by line.

You will remember in Europe we saw the equivalent of the Public Accounts Committee in fact took that leadership role and organized seminars and things for their colleagues, to encourage them to be more cost conscious. Perhaps this is another indication that either this committee or the President of Treasury Board, or somebody, really needs to be encouraging Members of Parliament to use the estimates debates to look at costs as well as policy.

Mr. Dye: Madam Chair, I reminded each chairman of each of the major committees of Parliament of the chapters we have done and the fact that a video exists. Whether they will use it or not, I have no idea.

It is available in English and French. It is not Hollywood, but it is better than home movies, and we are very pleased it captures the essence of these chapters. If somebody really wants to know what the audit was all about, they have to read the report. Most members cannot make that investment of time.

The Chairman: They are easy. The longest one is eight minutes, I think. For people who are totally new to the system, I would have thought viewing one of those would then encourage them to read the chapter.

Mr. Dye: That is what we thought. As you may remember, we invited your committee and the members of the Veterans Affairs Committee to review the pilot we did on Veterans Affairs. I got the impression members thought there was a lot of potential.

• 1135

The potential has not been realized. I intend to do six more as the balance of the pilot, but so far the reaction has not been positive. Anybody who sees it likes it, but not enough people are seeing it.

M. Grondin: Je m'excuse. Je ne suis pas en faveur des dépenses extravagantes. Par contre, je ne serais pas d'accord pour que vous cessiez cela immédiatement. Le projet de distribution des six vidéos pourrait se poursuivre. Il faudrait trouver une façon d'améliorer la publicité sur les vidéos.

[Traduction]

cœur même d'une question dont nous avons très souvent parlé. Nous aimons à penser que le Comité des comptes publics est un comité qui fait bien sa vérification à posteriori, mais nous arrivons ici en fin de journée, et les députés se servent encore des prévisions budgétaires pour parler de principes plutôt que pour examiner les dépenses prévues. Nous en avons parlé souvent, et je pense que c'est un élément dont nous devons peut-être faire état dans notre propre rapport annuel. Nous avons cherché des moyens d'encourager nos collègues des autres comités à examiner les propositions de dépenses ligne par ligne.

Vous vous rappellerez qu'en Europe, nous avons vu l'équivalent de notre Comité des comptes publics assumer ce leadership en organisant des séminaires et diverses activités pour les autres députés, afin de les encourager à se soucier des coûts. Peut-être est-ce là une indication de plus que notre Comité, le président du Conseil du Trésor ou quelqu'un d'autre doit vraiment encourager les députés à se servir des débats sur les prévisions budgétaires pour examiner les coûts autant que les questions de principe.

M. Dye: Madame la présidente, j'ai rappelé aux président de chacun des principaux comités parlementaires quels chapitres nous avions faits, en leur rappelant aussi qu'il y avait des vidéos. Je ne sais pas s'ils s'en servaient.

Nos vidéos sont disponibles en français et en anglais. Ce ne sont pas des oeuvres dignes d'Hollywood, mais elles sont meilleures que les films maison. Nous sommes très contents de voir à quel point elles ont capturé le sens de ces chapitres. Si quelqu'un voulait vraiment savoir ce que la vérification a été, il lui faudrait lire le rapport. La plupart des députés n'ont pas le temps de le faire.

La présidente: Les vidéos sont d'accès facile. La plus longue dure huit minutes, je pense. Et pour des gens qui ne connaissent strictement rien au système, j'aurais pensé qu'ils auraient été encouragés à lire le chapitre après avoir vu l'une des vidéos.

M. Dye: C'est ce que nous pensions. Vous vous rappellerez peut-être que nous avons invité votre Comité et celui des Affaires des anciens combattants à voir la vidéo que nous avions réalisée sur ce ministère-là. J'ai eu l'impression que les députés avaient cru que l'idée avait beaucoup de potentiel.

Ce potentiel ne s'est pas réalisé. J'ai l'intention de produire six autres vidéos pour mener le projet pilote à bien, mais jusqu'à présent la réaction n'a pas été favorable. Tous ceux qui les voient les aiment, mais le nombre de personnes intéressées n'est pas suffisant.

Mr. Grondin: I am sorry. I am not in favour of extravagant spending. On the other hand, I would not agree that you should put a stop to it immediately. The distribution of those six videos could go on. An improved promotion system is needed.

[Text]

Je pense que vous avez fait un effort pour faire connaître les vidéos disponibles. Cependant, quelque chose pourrait être fait par les membres du Comité. Je ne sais pas comment l'on pourrait procéder. Les vidéos que j'ai vues, notamment ceux de la Défense, étaient très pertinents. Ils renseigneraient énormément les membres du Parlement, les fonctionnaires ou quiconque travaille au Parlement et qui veut s'informer des situations des ministères étudiés par le vérificateur général.

Comme le disait mon collègue de York-Est, on est peut-être de la «vieille école», mais il n'en demeure pas moins que l'on commence à se sensibiliser à la «nouvelle école». On devient un peu comme nos jeunes. On se sensibilise davantage à l'utilisation de l'audiovisuel même si ce n'est plus l'audiovisuel que l'on a connu dans les années 1960. C'est maintenant le vidéo. Il y a donc intérêt à tenter l'expérience, même si elle coûte 150,000\$.

Je trouve la qualité du vidéo très bonne mais les 25,000\$ par vidéo m'étonne. C'est beaucoup d'argent. Je ne sais pas qui les produit, mais pour huit à 10 minutes, c'est cher.

M. Dye: Notre Bureau.

M. Grondin: C'est votre Bureau!

M. Dye: Notre Bureau les produit. Un expert du secteur privé agit comme conseiller. Mais ce sont nos employés qui les réalisent.

M. Grondin: Votre Bureau produirait le contenu et les experts en photographie ou les maisons d'enregistrement produiraient le contenant? Il y a le contenu et le contenant; votre Bureau s'occuperait du contenu. Est-ce exact?

M. Dye: Madame la présidente, nous disposons dans notre Bureau de l'équipement pour plusieurs des artisans.

M. Grondin: Oui?

M. Dye: Nous avons les caméras, les bandes et les experts au Bureau.

M. Grondin: Très bien.

M. Dye: Nous avons maintenant un éditeur, M^{me} Pat Forsberg. Sa responsabilité cette année est le vidéo.

M. Grondin: Combien de temps exige une production?

M. Dye: Le coût est de 20,000\$ à 25,000\$. Ce qui inclus environ 5,000\$ pour les conseillers du secteur privé. Il faut 300 heures pour chaque bande vidéo.

M. Grondin: J'en ai terminé. Merci.

Mr. Redway: Madam Chair, I thought we would save the taxpayers \$150,000, but it looks like Mr. Grondin is going to put it back in the budget again, son of a gun.

We talked briefly before about the revenue thing that comes in on page 25 of your estimates, Mr. Dye. I gather from what you say that this really does not truly represent all of your revenue since there is another side to it that goes to net out some of your cost. What struck me here

[Translation]

I think you have tried to let it be known that the videos were available. Something could, however, be done by the members of this committee. I do not know how we could do it. The videos that I have seen, on defence, for example, were very helpful. They would be quite informative for members, for public servants, or for anybody who works in Parliament and who wants to know the status of the departments that were audited by your office.

As my colleague from York-East was saying, we may be of the "old school", but we still are getting more and more aware of the "new school". We grow to be like our children, in some ways. We are more aware of audio-visual techniques, even if they are not the same as the ones we knew in the 1960s, now, we have video. So it is worthwhile to go ahead with the pilot, even if it costs \$150,000.

I thought the quality was very good, but I am surprised to hear a figure of \$25,000 per video. That is a lot of money. I do not know who produces them, but, for 8 to 10 minutes, it is expensive.

Mr. Dye: Our office.

Mr. Grondin: Your office!

Mr. Dye: Our office produces them. A private sector expert acts as a consultant. Our own staff direct them, however.

Mr. Grondin: Your office produces the contents and photographers or production firms would be responsible for packaging? There is the content and there is also the packaging; your office handles the content. Is that correct?

Mr. Dye: Madam Chair, our office has the equipment for a number of craftsmen.

Mr. Grondin: Yes?

Mr. Dye: We have the cameras, the tapes and the experts within the office.

Mr. Grondin: All right.

Mr. Dye: We now have an editor, Mrs. Pat Forsberg. This year, she is in charge of video.

Mr. Grondin: How much time does a production require?

Mr. Dye: The cost is from \$20,000 to \$25,000. That includes around \$5,000 for the private sector consultants. We need 300 hours per video tape.

Mr. Grondin: I am finished. Thank you.

M. Redway: Madame la présidente, je pensais que nous allions faire économiser 150,000\$ aux contribuables, mais j'ai bien l'impression que M. Grondin va les faire réinscrire au budget, ma foi.

Nous avons parlé brièvement des recettes, à la page 25 de vos prévisions budgétaires, Monsieur Dye. D'après ce que vous avez dit, cela ne représente pas vraiment toutes vos recettes, étant donné qu'il y en a une autre partie qui vous sert à établir vos coûts nets. Ce qui m'a frappé ici,

[Texte]

was the significant drop between the actual in 1986-87 and the forecast of 1987-88 and your estimate for 1988-89. It is about a 50% drop in revenue. Why is that?

Mr. Dye: Madam Chair, I do not remember the answer. Do you know, Ron?

It was Teleglobe. We did a special lot of work on the disposition of Teleglobe, which we recovered from Memotec Data Inc. That is a one-time situation, so you go back to the ICAO and North Atlantic Fisheries Organization. That was special work, one time only.

• 1140

Mr. Redway: That was over two years. You were up in the \$600,000 category actually for two years there.

Mr. Dye: We also had a recovery from the general accounting office when we did the federal government reporting study. We incurred a lot of the costs and billed them for their share, and again, that is a one-time recovery.

I am advised there is another one from the Canadian Institute of Chartered Accountants. We developed a software called IDEA, Interactive Data Extraction for Analysts, which is being sold to the Canadian accounting profession, and in fact the British and American professions now.

Mr. Redway: Do you not get some revenue from that?

Mr. Dye: We hope to, but I do not get it. It goes into trademarks.

Mr. Redway: Does this not go into the Consolidated Revenue Fund?

Mr. Dye: Because of the recovery of one of my staffers, who is now on their staff, I got his salary back, and apparently because it is external I get the money back in my budget. It does not go right to the CRF.

Mr. Redway: This is from the sale of your expertise?

Mr. Dye: No, this was from the use of one of my staffers by CICA.

Mr. Redway: That begs the drop here. You explain it by saying apparently you were doing special work, which you are not doing any more, and it begs the question as to what happens to all the bodies or the person-years who were doing this. I take it that is another explanation for why you are able to hold down your estimates to that of last year. It is not just all this computer time. There are several other factors, including no international convention, not working on these special projects that brought in revenue in the past, and not doing some Crown corporations you thought you might be doing. I gather a variety of things have allowed you to hold the

[Traduction]

c'est la baisse importante entre vos dépenses en 1986-1987 et vos prévisions budgétaires pour 1987-1988, et puis vos estimations pour 1988-1989. C'est une baisse d'environ 50 p. 100 de vos recettes. Pourquoi?

M. Dye: Madame la présidente, je ne me rappelle pas la réponse. Le savez-vous, Ron?

C'était Téléglobe. Nous avons fait un travail ponctuel énorme sur l'aliénation de Téléglobe, pour lequel nous avons dû récupérer des données chez Memotec Data Inc. C'était un travail ponctuel, de sorte qu'on revient à l'OACI et à l'Organisation des pêcheries de l'Atlantique nord-ouest. C'était un travail ponctuel.

M. Redway: C'était il y a plus de deux ans. Vous avez été dans la catégorie des 600,000\$ pour deux ans.

M. Dye: Nous avons aussi récupéré des sommes du bureau de comptabilité générale, quand nous avons fait notre étude sur les mécanismes de rapport du gouvernement fédéral. Nous avons supporté une grande partie des coûts de l'étude et nous avons facturé sa part au bureau; là encore, c'est une transaction ponctuelle.

On me dit que nous récupérerons d'autre argent de l'Institut canadien des comptables agréés. Nous avons mis au point un logiciel que nous appelons IDEA, c'est-à-dire Procédé interactif d'extraction et d'analyse de données, que nous vendons à la profession comptable au Canada et en fait, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

M. Redway: Cela ne vous procure-t-il pas des recettes?

M. Dye: Nous l'espérons, mais ce n'est pas nous qui le recevons. L'argent est versé pour les marques de commerce.

M. Redway: Cela ne revient pas au Trésor?

M. Dye: Était donné qu'ils ont récupéré un de mes employés, qui fait désormais partie de leur personnel, j'ai récupéré son traitement et, parce que c'est un poste externe, il semble que je peux réaffecter l'argent dans mon budget. Il n'est pas versé directement au Trésor.

M. Redway: C'est de l'argent réalisé grâce à la vente de vos compétences?

M. Dye: Non, c'est en raison de l'utilisation d'un de mes employés par l'ICCA.

M. Redway: Ce n'est vraiment pas tout. Vous expliquez ce qui se passe en disant que vous faisiez des travaux spéciaux que vous ne faites plus, et vous ne nous dites pas ce qui arrivera à tout le monde ou à toutes les années-personnes qui faisaient ce travail. J'ai l'impression que c'est une autre raison qui explique pourquoi vous avez réussi à ne pas augmenter vos prévisions budgétaires par rapport à l'année dernière. Il ne s'agit pas uniquement de temps d'ordinateur. Il y a plusieurs autres facteurs, notamment qu'il n'y a pas eu de convention internationale, que vous n'avez pas travaillé à des projets spéciaux qui généraient des recettes, comme dans le passé,

[Text]

line, not just as you have advertised to us here, the computerization of your operation.

Mr. Dye: As you see, there is also another chapter we are proposing to give you next year—more auditing, plus the additional Crown corporations, plus the things we have not met yet. We do not know what they are going to be, but they will be there.

Mr. Redway: That is when I am going to find out where those 28 bodies are going to be.

Mr. Dye: You are going to find out where 900 bodies are active.

Mr. Redway: That is good, especially those 28. I am looking forward to those 28 though, Mr. Dye.

I guess we talked briefly as well about the process for selecting audits, and you have a list of things in here that you are doing for next year. This committee has never had any input. I had better qualify that, because I know you are going to say you always invite us to give suggestions, and you always think our input is very significant, but you never get any input. I will qualify it to the extent that somehow or other there is an impression in the minds of most of the people on this committee—especially the people on either side of me—that we do not seem to have much direction in the way you select your audits. You have said you are doing another one next year. To the best of my knowledge, I do not remember being consulted in advance about whether we wanted you to do another one or not.

One of the things we saw in Europe, and I think it was particularly in The Netherlands, is their “El Supremo” of the court of audit sat down with their similar public accounts committee and mapped out exactly what they were going to do. I got the impression the auditor followed the advice of the public accounts committee, contrary perhaps to his own plan of action in setting out a work plan. Can we encourage you to further involve our committee in your role in advance and perhaps suggest that maybe you should follow our suggestions from time to time?

• 1145

Mr. Dye: Madam Chair, now is an excellent time for your committee to give me your reaction to our proposed audit chapters, provided to you in my opening statement.

There are a number of audits laid out there. I would be most interested in your perspective on these various

[Translation]

et que vous n'avez pas vérifié la situation de certaines sociétés de la Couronne, comme vous l'aviez prévu. J'ai l'impression que plusieurs facteurs se sont combinés pour vous permettre de ne pas augmenter vos prévisions. Il ne s'agit pas seulement des raisons dont vous nous avez parlé, à savoir l'informatisation de vos services.

M. Dye: Comme vous le voyez, il y a aussi un autre chapitre que nous nous proposons de vous donner l'an prochain; il y aura plus de vérifications, en plus des autres sociétés de la Couronne et des choses que nous n'avons pas encore faites. Nous ne savons pas de quoi il s'agira exactement, mais ces choses-là y seront.

M. Redway: C'est alors que je vais découvrir où ces 28 personnes se trouveront.

M. Dye: Vous allez voir où 900 personnes travaillent.

M. Redway: C'est bon, et particulièrement ces 28 personnes-là. J'ai hâte de savoir ce qui se passe dans leur cas, monsieur Dye.

Je pense que nous avons aussi parlé brièvement du processus du choix des vérifications; vous avez ici une liste des travaux que vous faites pour l'année prochaine. Notre comité ne vous a jamais rien apporté à cet égard. Je devrais nuancer ce que je viens de dire, parce que je sais que vous allez dire que vous nous invitez toujours à vous présenter des suggestions, et que vous pensez toujours que notre apport est très important, mais que vous n'en avez jamais. Je vais nuancer en disant que, d'une façon ou d'une autre, la plupart des membres du Comité—particulièrement ceux qui sont à ma gauche et à ma droite, ont l'impression que nous n'avons guère d'influence sur la façon dont vous choisissez les vérifications que vous comptez faire. Vous avez dit que vous alliez en faire une autre l'année prochaine. Je ne me rappelle pas que vous m'ayez consulté au préalable pour savoir si nous voulions que vous en fassiez une ou pas.

Nous avons vu bien des choses en Europe; aux Pays-Bas, je crois, nous avons vu leur «El Supremo» du tribunal de vérification rencontrer le Comité des comptes publics; ils se sont entendus sur ce qu'ils allaient faire. J'ai eu l'impression que le vérificateur suivait les conseils du Comité des comptes publics, et qu'il allait peut-être à l'encontre de son propre plan d'action quand il a établi son plan de travail avec eux. Pouvons-nous vous encourager à faire participer davantage notre comité à votre travail préparatoire? Pouvons-nous peut-être vous dire que vous devriez parfois tenir compte de nos propositions?

M. Dye: Madame la présidente, le moment est vraiment bien choisi pour que votre comité me donne sa réaction aux chapitres que nous avons proposés pour notre vérification, comme je vous avais invité à le faire dans ma déclaration d'ouverture.

Il y a là plusieurs vérifications. J'aimerais beaucoup que vous me disiez ce que vous pensez de ces vérifications

[Texte]

proposed audits. I would be happy to have my people in front of you, saying these are our expected lines of inquiry. I think it would be just excellent if we had your involvement.

Mr. Redway: I guess we would need a little more detail on what you have in mind. For instance, does the Department of Indian Affairs and Northern Development include an analysis of legal fees and consultants' fees, etc.? If your response were no, I would not know this from looking at this page.

Mr. Dye: I can give you details.

Mr. Redway: I think maybe if you would supply us with some more details, we would be happy to give you our thoughts. Are you then telling us there is still time for us to change your priorities?

Mr. Dye: I would be happy to, for 1989, but 1988 is just about completed.

Mr. Redway: Maybe you would give us your estimate.

Mr. Dye: As you know, I have tried to encourage your committee to do this, with various dinner meetings and time available. I have given you lists of what we are proposing to do.

Mr. Redway: Why do we not get a list of what you are proposing for 1989, with some details as to the particular parts of the departments you are looking at, or the aspects of the departments as opposed to just a general name of a department?

Mr. Dye: We could provide you with a briefing, or would you like to have written data?

Mr. Redway: I personally think it would be nice to have something in writing. It is more meaningful if we have a chance to look at it in advance. Then we could go on you after that.

Mr. Dye: But my concern is how would the committee know the context in which these are placed. For example, if we are looking at the planning group for managing the public debt—and finance is one of 32 boxes over at Finance we happen to be zeroing in on this year—how are we going to tell you about the other 31, which are not on this year's assignment?

Mr. Redway: I know you like to do that by way of playing *Captain Video*, but maybe you could put it on paper for us this time, just to start off.

Mr. Dye: I would be happy to provide you with the main areas of expected audit. What happens is that we look at the entire agency, then we narrow into key areas of interest. We scope out certain things, and scope in others. What I am looking for from the committee is constructive advice as to their thrusts.

[Traduction]

proposées. Je serais heureux que mon personnel vous dise: voici les enquêtes que nous comptons faire. Je pense qu'il serait excellent que vous participiez à ce processus.

M. Redway: Je crois qu'il nous faudrait un peu plus de détails sur ce que vous avez en tête. Par exemple, votre vérification du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien comporte-t-elle une analyse des honoraires d'avocats et de consultants, et ainsi de suite? Si vous me dites non, je ne le saurais pas en lisant cette page.

M. Dye: Je peux vous donner des détails.

M. Redway: Je pense que si vous nous donniez un peu plus de détails, nous serions heureux de vous faire part de nos idées. Êtes-vous en train de nous dire que nous avons encore le temps de changer vos priorités?

M. Dye: Je serais heureux de le faire pour 1989, mais pour 1988, le travail est à peu près fini.

M. Redway: Peut-être pourriez-vous nous donner votre estimation.

M. Dye: Comme vous le savez, j'ai essayé d'encourager votre comité à participer, avec diverses rencontres à l'heure du déjeuner, compte tenu du temps disponible. Je vous ai donné des listes de ce que nous nous proposons de faire.

M. Redway: Pourquoi ne nous donnez-vous pas une liste de ce que vous proposez de faire pour 1989, avec quelques détails sur les éléments ou les aspects des ministères que vous examinez, plutôt que de nous donner simplement le nom des ministères?

M. Dye: Nous pourrions vous donner une séance d'information, mais peut-être préférez-vous un texte?

M. Redway: Personnellement, j'aimerais avoir quelque chose par écrit. L'information est plus utile car nous avons la possibilité de l'étudier avant de vous poser des questions.

M. Dye: Je me demande toutefois si le Comité saurait dans quel contexte cette information se situe. Par exemple, si nous étudions le groupe de planification chargé de gérer la dette publique—et les finances sont l'une des 32 boîtes des Finances que nous étudions cette année—comment allons-nous pouvoir vous parler des 31 autres boîtes, qui ne font pas partie du lot étudié cette année?

M. Redway: Je sais que vous aimez agir de la sorte en jouant les *super-héros de la vidéo*, mais peut-être pourriez-vous nous mettre cela sur papier cette fois-ci, juste pour commencer.

M. Dye: Je serais heureux de vous informer des principaux secteurs de vérification prévus. Notre façon de procéder consiste à étudier globalement un organisme, puis à nous concentrer sur des secteurs clés. Nous laissons certains éléments de côté pour pousser notre examen d'autres éléments. J'aimerais que le Comité me donne des conseils constructifs sur ses orientations.

[Text]

Mr. Redway: Try to put a few strokes on paper. Then we will try to give you some constructive advice.

Mr. Dye: I would be happy to. When would you do this? If I gave it to you within the month, would I have your constructive advice by September?

Mr. Redway: You would have mine. I know you prefer to have the whole committee's, Mr. Dye.

Mr. Dye: It is one of my problems. I am very responsive to the committee as a whole, as opposed to individual members.

Mr. Redway: The smaller we become, the more productive we become. You can tell that this morning.

The Chairman: We really have to be done by the end of June, to be practical.

Mr. Dye: Would the committee have the time to consider this? I have been encouraging this for seven years. If I am going to get your involvement, I welcome it.

The Chairman: Realistically, coming up to an election year, I would very much doubt if we could get a quorum for the full committee, but I think we could certainly get the steering committee.

Mr. Dye: For example, I am sure Ministers might be interested in what we are doing on ministerial travel.

Mr. Redway: Would you take the advice of a steering committee, Mr. Dye, as opposed to the full committee? This gives you a real out, does it not?

Mr. Dye: I am not sure who is on the steering committee. As long as it is representative of the Parliament as a whole, I would be willing to view it as the voice of the committee.

Mr. Redway: You will take notice of that question, will you?

Mr. Dye: I have answered it. I think I said yes.

Mr. Redway: We are still wondering whether you are thinking you said yes or you did say yes.

The Chairman: The steering committee would be the members present here plus a representative of the New Democratic Party. In other words, it is the people normally here.

Mr. Dye: Madam Chair, I will undertake to produce something for you, if it is only for your internal information. Would you like about a page per audit, or half a page?

Mr. Redway: About half a page. I know you are experts at being concise. I think that is probably what those 28

[Translation]

M. Redway: Essayez de mettre quelques détails sur papier. Nous essaierons alors de vous donner des conseils constructifs.

M. Dye: J'en serais heureux. Quand pourriez-vous le faire? Si je vous donne ces renseignements avant la fin du mois, vous pourrez avoir vos conseils constructifs d'ici la fin septembre?

M. Redway: Vous auriez les miens. Je sais que vous préféreriez avoir ceux de tout le Comité, monsieur Dye.

M. Dye: C'est l'une de mes difficultés. Je suis très sensible aux interventions du Comité dans son ensemble, mais pas aux interventions individuelles de ses membres.

M. Redway: Moins nous sommes nombreux, plus nous sommes productifs. Vous pouvez le constater ce matin.

La présidente: Pour rester pratiques, il nous faut vraiment avoir terminé d'ici la fin juin.

M. Dye: Le Comité aurait-il le temps d'étudier cette information? J'encourage ce genre de participation depuis sept ans. Si je peux l'obtenir, j'en serai très heureux.

La présidente: Soyons réalistes: Nous commençons une année d'élections, de sorte que je doute fort que nous puissions avoir le quorum du Comité plénier, mais je pense que nous pourrions certainement réunir le Comité directeur.

M. Dye: Par exemple, je suis sûr que les ministres pourraient être intéressés à savoir ce que nous faisons au sujet de leurs déplacements.

M. Redway: Accepteriez-vous les conseils d'un comité directeur, monsieur Dye, plutôt que ceux du Comité plénier? Cela vous donne une bonne porte de sortie, n'est-ce pas?

M. Dye: Je ne suis pas sûr de la composition du Comité directeur. Dans la mesure où il représentera le Parlement dans son ensemble, je serai disposé à accepter ses conseils comme ceux du Comité.

M. Redway: Vous prendrez acte de cette question?

M. Dye: J'y ai répondu. Je pense que j'ai dit oui.

M. Redway: Nous nous demandons encore si vous pensez que vous avez dit oui ou si vous avez effectivement dit oui.

La présidente: Le Comité directeur sera composé des membres présents ici en plus d'un représentant du Nouveau Parti démocratique. En d'autres termes, il s'agirait des gens qui sont normalement ici.

M. Dye: Madame la présidente, je vais m'engager à vous remettre quelque chose, pourvu que ce soit seulement pour votre information interne. Aimerez-vous avoir environ une page ou une demi-page par vérification?

M. Redway: Environ une demi-page. Je sais que vous êtes spécialiste de la concision. Je pense que c'est

[Texte]

new people are, concise types who are going to point us in a new direction, brevity.

Mr. Dye: Madam Chair, I now have the answer about this business of Hyland Forest Products. Since Ron has sent one of his people out to get the information, perhaps he could give you the answer.

• 1150

Mr. Warne: We are not the auditors. That is why we—

Mr. Redway: You are not the auditors?

Mr. Warne: No. Well, we are the auditors of Yukon Development Corporation, and in December 1986 Yukon Development Corporation acquired Hyland Forest Products. Hyland Forest Products is a sawmill and was inoperative until June 1987. Our office audited the financial statements of Yukon Development Corporation as at March 31, 1987, but Hyland at that time was dormant.

Mr. Redway: Okay. So your next audit will catch it.

Mr. Warne: No, not necessarily. In June 1987 Yukon Development Corporation contracted out the management of Hyland, and one of the provisions of contracting out the management was that an independent auditor be named. They have named it, and it is Perkins & Tanner. We apparently will rely on Perkins & Tanner as auditors.

Mr. Dye: I do not know the practitioners Perkins & Tanner. I know most of the practitioners in northern B.C. and in the Yukon. I should know them, but I do not.

Mr. Redway: Would there be any audit on your part of the actual payment out of the Yukon Development Corporation to Hyland, or is that strictly under the other independent firm?

Mr. Dye: No, we would probably see the cost of the contracting out. That would be within our audit ambit, I expect. We probably would not see the payment by the contractee to their auditor.

Mr. Redway: No, but you would see what the Yukon Development Corporation has to pay out in order to—

Mr. Dye: That would be a matter of public record. The corporation would show that in its financial statements.

Mr. Redway: To pick up the loss, I am anticipating, of Hyland Forest Products.

On another vein here, Mr. Dye, the CCAF, I understand that—and I guess it was on page 24 of your report—back in 1986-87 you made a contribution to them and to the Supreme Audit people of \$434,000, which is peanuts, I guess, in terms of the figures you are used to looking at. I am also told it represents about 37% of the total budget of the CCAF. Why do we pay? Why does

[Traduction]

probablement ce que sont ces 28 nouveaux employés, des personnes laconiques qui vont nous orienter dans une nouvelle direction, celle de la concision.

M. Dye: Madame la présidente, j'ai la réponse au sujet de Hyland Forest Products. Comme Ron a envoyé un de ses adjoints chercher l'information, peut-être pourrait-il vous donner lui-même la réponse.

M. Warne: Nous ne sommes pas des vérificateurs. C'est pour cette raison que...

M. Redway: Vous n'êtes pas des vérificateurs?

M. Warne: Non. C'est-à-dire que nous sommes les vérificateurs de la Yukon Development Corporation; en décembre 1986, celle-ci s'est portée acquéreur de Hyland Forest Products. Hyland Forest Products est une scierie; elle est restée fermée jusqu'en juin 1987. Nous avons vérifié les états financiers de Yukon Development Corporation au 31 mars 1987, mais à ce moment-là, Hyland était fermée.

M. Redway: Bon. Vous tirerez la chose au clair avec votre prochaine vérification.

M. Warne: Non, pas nécessairement. En juin 1987, Yukon Development Corporation a décidé de faire diriger Hyland par des contractuels et l'une des dispositions du marché conclu était précisément qu'il fallait nommer un vérificateur indépendant. Ce vérificateur a été nommé; il s'agit de Perkins & Tanner. Nous nous en remettons semble-t-il à eux comme vérificateurs.

M. Dye: Je ne connais pas Perkins & Tanner. Je connais la plupart des comptables qui exercent dans le nord de la Colombie-Britannique et au Yukon. Je devrais les connaître, mais je ne les connais pas.

M. Redway: Vérifierez-vous les sommes versées par Yukon Development Corporation à Hyland, ou cela est-il strictement du ressort du vérificateur indépendant?

M. Dye: Non, nous verrons probablement combien cet affermage a coûté. Je pense que cela s'inscrit dans le cadre de notre vérification. Nous ne verrons probablement pas combien le contractuel a payé son vérificateur.

M. Redway: Non, mais vous verrez ce que Yukon Development Corporation doit payer pour...

M. Dye: Cela serait du domaine public. La société le mentionnerait dans ses états financiers.

M. Redway: Pour bénéficier de la perte de Hyland Forest Products, comme je le prévois.

Dans un autre ordre d'idées, M. Dye, au sujet de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), je pense que c'était à la page 24 de votre rapport, en 1986-1987, vous avez versé à la Fondation et aux gens de la compagnie de vérification Supreme Audit une contribution de 434,000\$, ce qui est trois fois rien, j'imagine, par rapport aux chiffres que vous avez

[Text]

your office pick up such a large portion of the budget of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation?

Mr. Dye: It is an historical relationship with the CCAF. In 1980 it was viewed that it would be useful to have an experiment developing the value-for-money component of comprehensive auditing. My predecessor was certainly the instigator. An arrangement was made whereby there would be a combination of efforts from the private sector, using consulting and audit firms, together with my counterpart colleagues in each of the legislatures across the land. So each of us, with some exceptions, pays 1% of our budget into the CCAF, and the firms then pay on the basis of the number of professional staff to a maximum number. I cannot remember exactly what that is, but it is something in the order of \$35,000 per firm, which is paid to jointly research and promote the value-for-money component of comprehensive auditing.

Our proportion over the years has been 1%. There was one blip in the years of "6 and 5" when it went down to some proportion of that—98% or 92% or something—but basically it is 1% of our budget of the previous year.

My view of CCAF is that it is a very useful exercise. It seems to address the various publics that it serves. Not every year is there something of particular use to our office, but last year there was the effectiveness study. Now, that one is right on our particular interests in auditing Crown corporations and departments. We are not certain it will work. Right now it is theory, but we are certainly taking their recommendation seriously and experimenting with it. So there was one that was a pay-off to us.

When they do something for hospitals, it is not as direct, or if they do something for universities or municipalities. On balance we get product back every year that is worth our investment in the CCAF.

I am satisfied that we get an awful lot of volunteer time from the best brains in the country in that area. There is a good pay-off, I think, for our investment and I feel comfortable spending on behalf of the Government of Canada this money through our office. There is no other contribution by the Canadian government to the CCAF. It could be in the OCG. We could have this out of Treasury Board. It happens to be our office that is used as a vehicle for the Canadian government contribution.

[Translation]

l'habitude d'examiner. On me dit aussi que cette somme représente environ 37 p. 100 du budget total de l'FCTI. Pourquoi la lui avons-nous versée? Pourquoi votre Bureau absorbe-t-il une part si importante du budget de la Fondation?

M. Dye: Nous avons une relation historique avec l'FCVI en 1980, on a jugé qu'il serait utile de faire une expérience sur la mise au point de l'élément consistant à en avoir pour son argent de la vérification intégrée. Mon prédécesseur est certainement à l'origine de cette démarche. Une entente a été conclue en vertu de laquelle on combinerait les efforts du secteur privé, c'est-à-dire de sociétés de consultants et de vérificateurs, avec ceux de mes homologues dans chacune des législatures du pays. Autrement dit, chacun d'entre nous, à quelques exceptions près, verse 1 p. 100 de son budget à l'FCVI, et les cabinets privés lui versent une somme calculée en fonction de leur effectif professionnel, jusqu'à concurrence d'un plafond. Je ne me rappelle pas exactement le montant du plafond, mais c'est de l'ordre de 35,000\$ par entreprise, et cet argent sert à la fois à la recherche et à la promotion de l'élément optimisation de la vérification intégrée.

Depuis le début, nous avons versé à l'FCVI 1 p. 100 de notre budget. Il y a eu une réduction pour les deux années du 6 et 5, quand ce pourcentage a été réduit en proportion, à 98 p. 100 ou 92 p. 100, mais fondamentalement, nous versons à l'FCVI 1 p. 100 de notre budget de l'année précédente.

À mon avis, l'FCVI joue un rôle très utile. Elle semble s'occuper de ses publics. Elle ne produit pas chaque année quelque chose d'utile pour notre Bureau, mais l'an dernier, elle nous a donné l'étude sur l'efficacité. C'est une étude qui coïncide parfaitement avec nos intérêts, quand nous faisons une vérification des sociétés de la Couronne et des Ministères. Nos ne sommes pas sûrs que la méthode fonctionnera. Pour le moment, c'est une théorie, mais nous prenons la recommandation de la FCVI au sérieux et nous comptons en faire l'expérience. C'est l'une des retombées positives de cette contribution.

Quand la FCVI fait quelque chose pour les hôpitaux, ce n'est pas aussi direct, pas plus que quand elle fait quelque chose pour les universités ou les municipalités. Tout compte fait, la Fondation nous donne chaque année de quoi justifier notre contribution.

Je suis convaincu que certains des meilleurs cerveaux du pays nous font bénéficier gratuitement de nombreuses heures de leur temps dans ce secteur. Notre investissement a donc un excellent rendement et je n'ai aucune hésitation à dépenser cet argent au nom du gouvernement du Canada. Le gouvernement ne verse aucune autre contribution à la FCVI. Il pourrait le faire par l'intermédiaire du BCG ou par celui du Conseil du Trésor. Il se trouve que notre Bureau est l'intermédiaire qui verse cette contribution du gouvernement du Canada.

[Texte]

Mr. Redway: I understand that you have four deputies altogether.

Mr. Dye: Yes.

Mr. Redway: I would be interested to know in each case how many people they supervise.

Mr. Dye: I think I have that handy. Ron Waume of administration has 109; Ed Rowe has something like 70 or 75, and there are 400 and change in audit outs. That is the paid staff. Now, we have two deputies in audit operations. They also supervise the majority of those 300 contractors who come into our work as well. I have a small group—I think it is nine—in my organization. These are my secretaries and so on, plus my internal audit group, which reports directly to me.

Mr. Redway: I am told that normally where there is a staff of perhaps a hundred or fewer employees to be supervised in other departments, that particular section would be headed by a director general or perhaps an associate deputy minister, rather than a deputy auditor general who is being paid at a deputy minister's rate, as I understand it. Would you comment on that?

Mr. Dye: Yes, certainly. First, I do not consider my offices the same as the typical department where you might have a lot of clerical people. These are professional people. If these people were in the private sector, in any one of the big 8 firms, their incomes would be well in excess of \$200,000 for the responsibility and experience that they undertake and offer to the organization. So we tend to mirror the private sector.

It is the same as a hospital. You have so many people with medical expertise and then you may have some people doing the cleaning in the hospital. We tend to have more professional work than traditional trade type work. We have professional work getting done and those people take a fair amount of management.

Mr. Redway: Is that a way of getting around your pay problems by having more people at higher levels in order to attract people to your office?

Mr. Dye: I do not think so. I think there is a comparison between the talent and experience of our people and the departments. When people from our office go to other departments they seem to get a big raise in pay and some might jump two levels. I do not feel as if our levels are out of step.

When I inherited the office, I had eight deputies. I added two and now I am down to four. That is a little joke around the office: eight plus two equals four.

[Traduction]

M. Redway: Je crois savoir que vous avez quatre sous-vérificateurs généraux.

M. Dye: Oui.

M. Redway: J'aimerais savoir combien de personnes relèvent de chacun d'entre eux.

M. Dye: Je pense que j'ai ces chiffres sous la main. Ron Warme, à l'administration, en a 109; Ed Rowe en a 70 ou 75, et il y en a plus de 400 aux opérations de vérification. Il s'agit seulement de l'effectif rémunéré. Il y a deux sous-vérificateurs généraux aux opérations de vérification, car c'est d'eux que relèvent la majorité des 300 contractuels qui nous aident à faire notre travail. J'ai dans mon organisation un petit groupe de 9 personnes, je pense, c'est-à-dire mes secrétaires et employés de soutien et mon groupe de vérification interne, qui relèvent directement de moi.

M. Redway: On me dit que normalement, dans les autres ministères, quand un service compte au plus une centaine d'employés, il relève d'un directeur général ou peut-être d'un sous-ministre adjoint, plutôt que d'un sous-vérificateur général qui touche un traitement de sous-ministre, si j'ai bien compris. Avez-vous des commentaires là-dessus?

M. Dye: Oui, certainement. Premièrement, je ne considère pas mon Bureau comme un ministère ordinaire, où il peut y avoir beaucoup d'employés du soutien. Mon personnel est composé de spécialistes. Si mes employés étaient dans le secteur privé, dans n'importe laquelle des huit grosses entreprises de comptabilité, ils auraient des revenus nettement supérieurs à 200,000\$ par année, compte tenu des responsabilités qu'ils assument et de l'expérience dont ils font bénéficier l'organisation. Notre échelle tente à refléter celle du secteur privé.

C'est la même chose que pour un hôpital. On y trouve bien des médecins et bien des spécialistes, et aussi des préposés au nettoyage. Nous tendons à avoir plus de travail pour des spécialistes que pour des gens de métiers traditionnels. Nous faisons faire du travail spécialisé et nos employés ont besoin d'une bonne dose de gestion.

M. Redway: Est-ce cela une façon de contourner vos problèmes de rémunération, en ayant plus de gens très bien rémunérés, de façon à attirer du personnel à votre Bureau?

M. Dye: Je ne pense pas. Je pense qu'il faut faire une comparaison entre les talents et l'expérience de notre personnel et de celui des ministères. Quand des gens de notre Bureau vont travailler dans d'autres ministères, ils semblent obtenir une grosse augmentation de traitement; certains peuvent sauter deux niveaux. Je ne pense pas que nos niveaux soient exagérés.

Quand j'ai été nommé à mon poste, j'avais huit sous-vérificateurs généraux. J'en ai ajouté deux, et maintenant, je n'en ai plus que quatre. C'est une bonne blague au Bureau. Huit plus deux égale quatre.

[Text]

I think four is about right, but one could argue three or five. Four seems to work very well for us.

I think the organization we have is quite efficient. The assistant auditors general take responsibility for groups of audits that have principals responsible for them. I try to keep the deputies of audit operations out of the details, but invariably they get immersed in some very difficult technical problem which takes their experience to resolve. In Ron's case, he is running the administration plus participating in the executive. He is involved in the strategic issues of the office as well.

Mr. Redway: Did your cost effectiveness study comment on the organization of your office? Is your office organized in the most cost effective way?

• 1200

Mr. Dye: My recollection was it said there was nothing wrong with the organization that we have, but there was a suggestion to reduce the groups by 2, from I think it was 14 to 12 or 16 to 14—I cannot remember now.

Mr. Redway: It was 14 to 12, according to what you told us here.

Mr. Dye: If that is what I told you, that is right. It seems a long time ago now that it we did it all.

Mr. Redway: When we get to that report to read, will that really be the only thing we will see in the way of a recommendation of how to operate more efficiently and effectively?

Mr. Dye: No, you will see recommendations for beefing up the methodology and improving the phoning.

Mr. Redway: Thank you very much, Mr. Dye. I am looking forward to that explanation of the galloping 28.

Mr. Dye: Madam Chair, that creates a bit of a procedural problem. It is not the custom in the office to provide an individual member with the information. We usually provide the entire committee.

Mr. Redway: Please pass it around to everybody. I know they will all agree to it.

Mr. Dye: Would one copy be sufficient for all your members? You are looking at 100 pages of computer printout, which will justify the work of some 900 people based on our planning of last summer.

Mr. Redway: How much is the estimate appropriation for 28 more person-years this year, Mr. Dye? It is a couple of dollars, I guess.

Mr. Dye: It is probably a few million.

[Translation]

Je pense que quatre, c'est le nombre optimal, mais d'autres pourraient dire qu'il en faudrait trois ou cinq. Dans notre cas, nous semblons bien fonctionner avec quatre sous-vérificateurs généraux.

Je pense que notre organisation est très efficiente. Les vérificateurs généraux adjoints sont responsables des groupes de vérification qui relèvent de directeurs principaux. J'essaye d'éviter que les sous-vérificateurs généraux des opérations de vérification entrent dans les détails, mais ils se retrouvent invariablement mêlés à des problèmes techniques très difficiles qui ne peuvent être résolus que grâce à leur expérience. Ron, par exemple, s'occupe de l'administration en plus de siéger au comité exécutif. Il s'occupe aussi des questions stratégiques qui intéressent le Bureau.

M. Redway: Votre étude de rentabilité a-t-elle produit des observations sur l'organisation de votre Bureau? Sa rentabilité est-elle optimale?

M. Dye: Si je me souviens bien, il n'y avait pas de commentaire négatif sur l'organisation comme telle, mais les auteurs de l'étude nous ont proposé de réduire notre nombre de groupes de deux, c'est-à-dire de le faire passer de 14 à 12 ou de 16 à 14—je ne me rappelle pas exactement.

M. Redway: C'était de 14 à 12, d'après ce que vous nous avez dit ici.

M. Dye: Si c'est ce que je vous ai dit, c'est exact. Il me semble que tout cela s'est passé il y a bien longtemps.

M. Redway: Quand nous aurons l'occasion de lire ce rapport, sera-ce la seule recommandation propre à améliorer votre efficacité et votre efficacité que nous y trouverons?

M. Dye: Non, vous y trouverez des recommandations qui ont pour objet de renforcer notre méthodologie et d'améliorer notre réseau téléphonique.

M. Redway: Merci beaucoup, monsieur Dye. Il me tarde d'avoir cette explication au sujet de vos fameuses 28 personnes.

M. Dye: Madame la présidente, cela me pose une certaine difficulté au niveau de la procédure. Le Bureau n'a pas l'habitude de donner cette information à un seul membre du Comité. Nous la donnons généralement à tous les membres.

M. Redway: Donnez-la à tout le monde. Je sais qu'ils seront d'accord.

M. Dye: Auriez-vous assez d'une copie pour tous vos membres? Il s'agit de 100 pages d'imprimés d'ordinateur, qui justifieront les travaux d'environ 900 personnes, d'après notre planification de l'été dernier.

M. Redway: Combien prévoyez-vous pour 28 années-personnes de plus cette année, monsieur Dye? Quelques dollars, j'imagine.

M. Dye: C'est probablement quelques millions.

[Texte]

Mr. Redway: It will be interesting to see your calculation on how that is arrived at, sir.

The Chairman: Mr. Dye, if you send the material to the clerk, it can be sent around to the members. If your office is able to provide only one copy, of course, we would have to copy it. If you could see your way to provide enough copies for all the committee, it would be helpful.

Mr. Dye: Madam Chair, I think it is a waste of time for your committee members to look at it.

Mr. Redway: You are not saying it is a waste of time to justify why you want 28 more person-years.

Mr. Dye: No, but I do hate to take up the valuable time of the deputies by having them read 100 pages of computer printout.

Mr. Redway: We could certainly eliminate the 28, and that would make it more simple, I guess. That would be more than \$150,000, Mr. Dye.

Mr. Dye: I would also caution against reducing. . . I do believe that for every dollar we spend, the public gets a lot of money back.

The Chairman: Mr. Dye, I suppose the essential thing here is that Mr. Redway wants a clear explanation of the 28 positions. I think it was you who said you would produce the entire explanation of your entire staffing pattern.

If we could step back, is it possible that you could get on to a half-page or something a clearer explanation of the 28 than what has come out this morning? That really is all that is required.

Mr. Dye: Madam Chair, the problem is that we are dealing with 900. How much should be private sector and how much should be Office of the Auditor General? What is available out there? Will we have enough funds to hire the talented person we see on the horizon we would like to attract? Do we have those funds in our budget? If we do not use it, should we convert those salary dollars into contract dollars or into computers or lapse it?

We ask for the money. We do not always use it, but our tradition or our strategy in the last few years has been to convert those dollars—the spare ones—into some computers and lapse the balance.

I am not able to answer specifically which AU-3 will be new, because I do not know if she is going to retire at the moment to have a baby I have not heard about yet, or whether we have somebody who is going to get sick. We know who is going to retire in terms of age. We can predict that pretty well. Then I do not know whether I can hire the person in or whether I have to use a contractor to fill. What I have is an overall plan of I-do-not-know-how-many entities, but let us say several

[Traduction]

M. Redway: Il sera intéressant de voir vos calculs pour savoir comment vous y êtes arrivé, monsieur.

La présidente: Monsieur Dye, si vous faites parvenir le document à la greffière, elle le fera distribuer aux membres. Si votre Bureau ne peut nous en fournir qu'une copie, il nous faudra bien entendu la reproduire. Il serait très utile que vous nous en fournissiez assez pour tout le monde.

M. Dye: Madame la présidente, je pense que ce serait une perte de temps pour vos membres de l'étudier.

M. Redway: Vous ne dites pas que c'est une perte de temps de justifier pourquoi vous voulez 28 années-personnes de plus.

M. Dye: Non, mais je déteste faire perdre leur temps aux députés en les forçant à lire cent pages d'imprimés d'ordinateur.

M. Redway: Nous pourrions certainement éliminer les 28 années-personnes, et tout serait plus simple, j'imagine. Ce serait plus que 150,000\$, monsieur Dye.

M. Dye: Je voudrais aussi vous prévenir qu'il ne faudrait pas réduire. . . je suis convaincu que le public en a vraiment beaucoup pour l'argent que nous dépensons.

La présidente: Monsieur Dye, je suppose qu'au fond, monsieur Redway veut avoir une explication claire de la raison d'être de ces 28 postes. Je pense que c'est vous qui avez dit que vous pouviez produire une explication complète de tout votre système de dotation.

Si nous pouvions prendre un peu de recul, vous serait-il possible de nous expliquer plus clairement que vous ne l'avez fait ce matin, en une demi-page ou à peu près, ce qui en est de ces 28 postes. C'est vraiment tout ce que nous vous demandons.

M. Dye: Madame la présidente, la difficulté, c'est qu'il s'agit de 900 personnes. Combien d'entre-elles devraient être du secteur privé? Combien du Bureau du vérificateur général? A quelles personnes avons-nous accès? Aurons-nous assez d'argent pour embaucher les gens talentueux que nous voyons monter et que nous aimerions attirer chez nous? Avons-nous ces fonds dans notre budget? Si nous ne vous servons pas, devrions-nous utiliser l'argent de ces traitements pour nos contrats, pour nos ordinateurs ou tout simplement ne pas le dépenser?

Nous demandons cet argent. Nous ne nous en servons pas toujours, mais, ces dernières années, nous avons eu pour coutume ou pour stratégie, si vous préférez, de convertir l'argent qui nous restait pour nous procurer des ordinateurs, sans dépasser l'excédent.

Je ne peux pas vous dire de façon très précise quel AU-3 sera nouveau, parce que je ne sais pas si cette personne-là prendra congé à tel ou tel moment pour avoir un bébé dont je n'ai pas encore entendu parler ou si l'un de nos employés tombera malade. Nous savons qui arrive à l'âge de la retraite. Nous pouvons le prédire assez bien. Alors, je ne sais pas si je puis embaucher quelqu'un ou si je dois avoir recours à un contractuel. Ce que j'ai, un plan global comportant je ne sais combien de gens, mais disons

[Text]

hundred entities, and about 900 people, of whom about 200 are administrative and 700 are professional.

I am not going to be able to show you the exact 28 positions, because I cannot predict who is going to not be there in two months.

The Chairman: No, no, I understand that, Mr. Dye. But I think perhaps—

Mr. Dye: There is an overall increase in what we are asking. Actually it is an overall decrease of 40, in terms of what we are asking for, but it is an increase of 28 over what we used last year.

The Chairman: In arriving at that figure, you had some reasons. I understand that it is a large department. It is complicated, but if you could possibly boil it down to a half-page or a page and let us have it, that would probably meet Mr. Redway's—

Mr. Redway: It certainly would, Madam Chair. All I want to know is why we need 28 more people and what they are going to do.

The Chairman: Or the equivalent thereof in money.

• 1205

Mr. Dye: It is expressed in people here; we are looking for the dollars to get the job done. I would be happy to provide you with further information beyond my testimony today to attempt to satisfy your members. We are trying to be transparent in our needs; we are not trying to hide anything from you.

The Chairman: No. We appreciate that, Mr. Dye. I suggested earlier that we could get the steering committee together to look at your proposals for next year and the year after. I have had second thoughts on that. It seems to me that if the committee is going to recommend any change in your plan of action, it really should be the entire committee, because it really is that important. When we get your proposals, at least when we get the detail that Mr. Redway has asked for, we can look at it. I think if the members of the committee want to recommend any change in your priorities, it should be done by the full committee, and we should make sure we had to vote a session to it.

Mr. Redway: You would probably have a 4:3 vote on that as usual.

Mr. Dye: Madam Chair, I would be very happy to have that kind of a session. I know I can provide you with the plans for 85% to 90% of our activities for reporting in 1989 in our annual report. I think if I confine it to the annual report issues, as opposed to all the attest audits and

[Translation]

plusieurs centaines; j'ai environ 900 personnes, dont 200 environ pour les services administratifs; 700 sont des spécialistes.

Il me sera impossible d'identifier les 28 postes en question, parce qu'il m'est impossible de prédire qui sera au travail ou n'y sera pas dans deux mois.

La présidente: Non, je comprends, monsieur Dye. Mais je pense que peut-être. . .

M. Dye: C'est une augmentation globale que nous demandons. En fait, c'est une baisse globale de 40 années-personnes, par rapport à ce que nous demandons, mais c'est une augmentation de 28 années-personnes par rapport à notre effectif utilisé l'an dernier.

La présidente: Vous aviez des raisons d'arriver à ce chiffre. Je comprends que votre Bureau est une grosse organisation complexe, mais si vous pouviez nous donner l'information que nous voulons en une demi-page ou en une page, vous répondriez probablement aux attentes de M. Redway. . .

M. Redway: Certainement, madame la présidente. Tout ce que je veux savoir, c'est pourquoi nous avons besoin de 28 personnes de plus et ce qu'elles feront.

La présidente: Ou l'équivalent, en argent.

M. Dye: Nous avons exprimé notre demande en années-personnes, mais nous cherchons à obtenir l'argent dont nous avons besoin pour faire le travail. Je serais heureux de vous donner plus d'informations que je ne vous en ai donné aujourd'hui, dans l'espoir de satisfaire vos membres. Nous nous efforçons d'atteindre à la transparence dans l'expression de nos besoins; nous n'essayons pas de vous cacher quoi que ce soit.

La présidente: Non. Nous le savons bien, monsieur Dye. J'ai laissé entendre tout à l'heure que nous pourrions réunir le comité directeur afin d'étudier vos propositions pour l'année prochaine et l'année suivante. J'y ai réfléchi. Il me semble que, si le Comité recommande le moindre changement à votre plan d'action, il faudrait que la recommandation vienne du Comité plénier, parce que la question est vraiment très importante. Quand nous aurons reçu vos propositions, ou du moins quand nous aurons obtenu les détails que M. Redway vous a demandés, nous pourrions les étudier. Je pense que, si les membres du Comité veulent recommander des changements de vos priorités, ils devraient le faire en comité plénier, et nous devrions nous assurer que nous voterons la tenue d'une séance à ce sujet.

M. Redway: Vous devrez probablement ordonner un vote en vertu de l'article 4:3, comme d'habitude.

M. Dye: Madame la présidente, je serais très heureux de participer à une séance de ce genre. Je sais que je peux vous donner les plans de 85 à 90 p. 100 de nos activités qui feront l'objet d'un rapport en 1989 dans notre rapport annuel. Je pense que si je me limite aux questions

[Texte]

all the special examinations, which you are not going to receive anyhow, I can give you a short piece on the thrust of what we know now. There will be some additional proposals that will come to me between now and September or October of next year. As we track Members of Parliament's questions at Question Period and your interest in this committee, issues pop up. We sometimes change our direction. Several more audits that we do not have in front of our executive committee yet will still pop up. The thrust of the majority is known now. Work has begun on some, so I can give you a thumbnail sketch of the thrust of those. I will be happy to do that, and I would be very happy to have your response.

The Chairman: Thank you.

On behalf of the committee, I would like to thank Mr. Dye and Mr. Warne for being with us today, and for the very full and frank discussion. Thank you.

The meeting is adjourned.

[Traduction]

couvertes dans le rapport annuel, en éliminant toutes les vérifications d'attestation et tous les examens spéciaux, que vous ne recevriez pas de toute façon, je pourrai vous donner un texte succinct sur les orientations que nous connaissons maintenant. On me présentera d'autres propositions d'ici le mois de septembre ou d'octobre de l'année prochaine. Nous découvrons de nouveaux champs d'activités quand nous étudions les questions posées par des députés à la période de questions et que nous voyons ce qui intéresse votre Comité. Nous changeons parfois d'orientation. Nous ferons plusieurs autres vérifications dont il n'a pas encore été question à notre comité exécutif. L'orientation de la majorité de nos vérifications nous est déjà connue. Nous avons déjà commencé les travaux dans certains cas, de sorte que je peux vous donner un aperçu rapide de leur orientation. Je me ferai un plaisir de le faire, et je serais très heureux d'obtenir vos réactions.

La présidente: Merci.

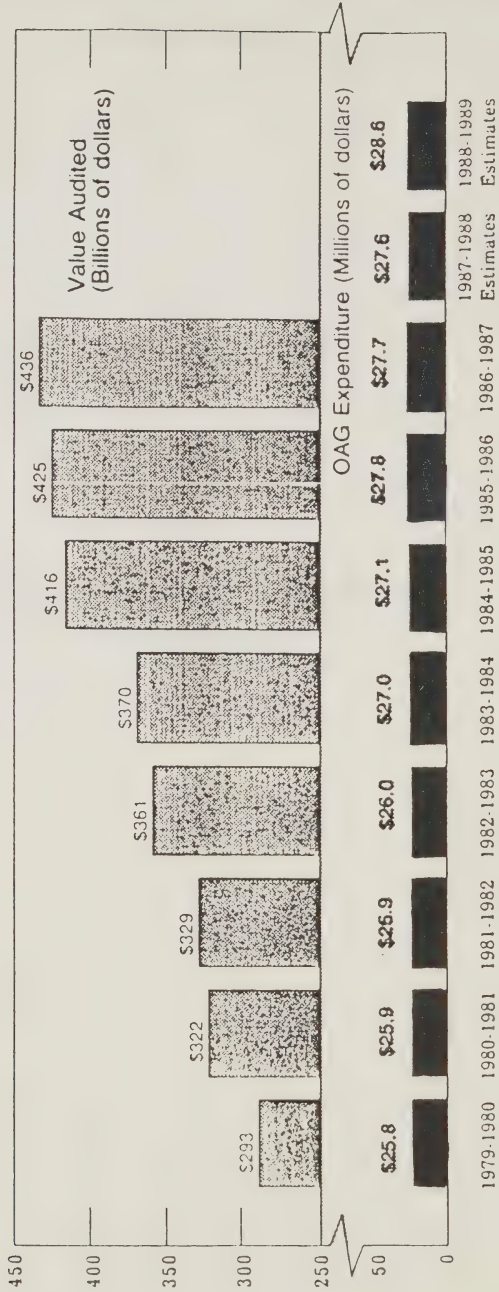
Au nom du Comité, je voudrais remercier M. Dye et M. Warne d'être venus nous rencontrer aujourd'hui et d'avoir eu avec nous une discussion aussi complète et aussi franche. Merci.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-24"

Appendices to the Auditor General's
Opening Statement

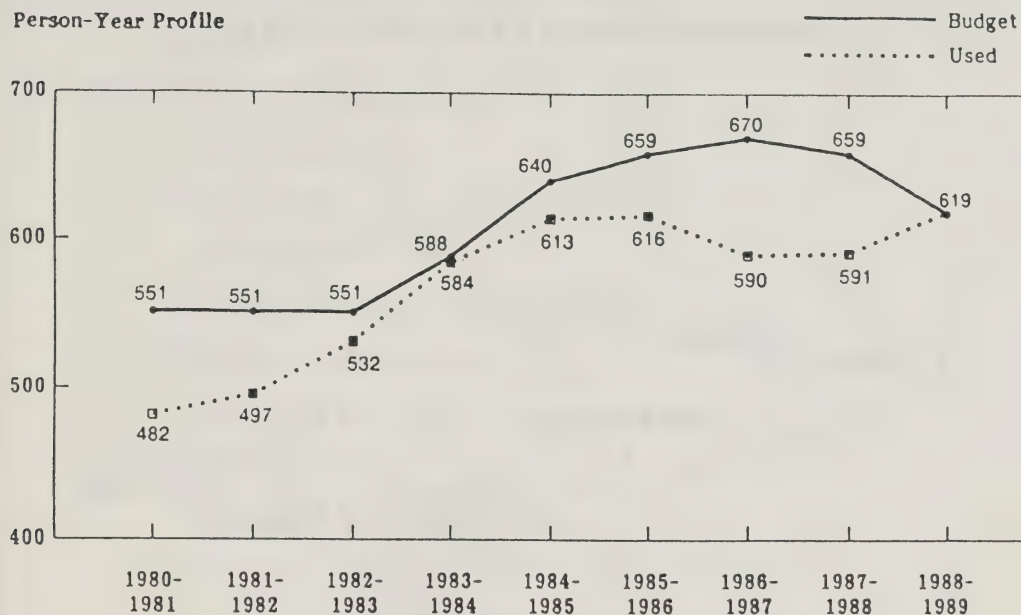
Value Audited vs OAG Expenditure
in 1979-80 constant dollars



APPENDIX 2

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

Person-Year Profile



Expenditure Profile (In millions)

	<u>1980-81</u>	<u>1981-82</u>	<u>1982-83</u>	<u>1983-84</u>	<u>1984-85</u>	<u>1985-86</u>	<u>1986-87</u>	<u>1987-88</u>	<u>1988-89</u>
Appropriation	\$28.7	\$32.3	\$35.5	\$38.8	\$41.1	\$43.4	\$45.0	\$47.7	\$48.3
Expenditure	\$26.6	\$31.9	\$34.1	\$37.5	\$39.7	\$42.4	\$44.2		
Lapse	\$2.1	\$0.4	\$1.4	\$1.3	\$1.4	\$1.0	\$0.8		

APPENDIX 3

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA

1988-89 ESTIMATES

Geographical Distribution of Person-years for 1988-89



<u>REGION</u>	<u>1988-89 PERSON-YEARS</u>	
Atlantic	14	
Québec	32	
Manitoba / Saskatchewan	8	
Alberta	12	
British Columbia	17	
	<u>83</u>	13.4%
National Capital	<u>536</u>	<u>86.6%</u>
TOTAL ESTIMATED	<u><u>619</u></u>	<u><u>100.0%</u></u>

APPENDIX 4**PLANNED 1988 ANNUAL REPORT CHAPTERS**

1. Matters of Special Importance and Interest
2. Audit Notes
3. Well-Performing Organizations
4. The Estimates, Part III
5. Group Surgical-Medical Insurance Plan (GSMIP)
6. Canadian Forestry Service
7. Canadian International Development Agency
8. Department of Agriculture
9. Department of Energy, Mines and Resources
10. Department of Finance - Public Debt
11. Department of Fisheries and Oceans
12. Department of Indian Affairs and Northern Development
13. Department of National Defence
14. Department of Supply and Services
15. Revenue Canada - Collections
16. Revenue Canada - Information Resource Management
17. Unemployment Insurance Account
18. Special Audits
 - Fraud Reporting
 - Authorities
 - Subsidies
 - Major Capital Projects
19. Follow-up
20. Organization and Programs of the Office of the Auditor General

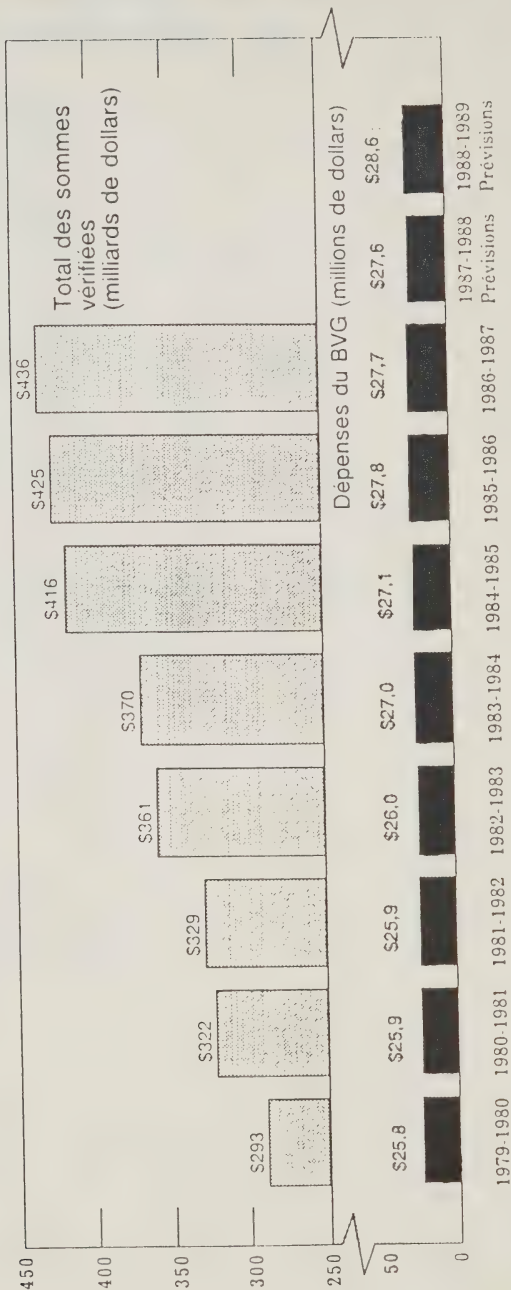
Proposed Audit Chapters - 1989

1. Department of National Defence
 - HRM/Maintenance
2. Royal Canadian Mounted Police
3. Supply and Services - Procurement
4. Unemployment Insurance Account
5. Secretary of State - Citizenship
6. Indian and Northern Affairs - EDP
7. National Health and Welfare - CAP
8. Environment - Parks
9. Statistics Canada
10. Customs and Excise - Excise
11. Finance - Public Debt
12. Treasury Board, OCG
 - Employee Benefits Plans
13. Special Audits
 - MCP Quality Control
 - Courier Services
 - Protection of Public Assets
 - Authority Audit
 - Ministerial Travel
14. Productivity Studies
 - Managerial Values
15. Information for Parliament - Part III's
16. Crown Corporations
 - Accountability Framework

ANNEXE «PUBL-24»

Annexes à la déclaration préliminaire
du Vérificateur général

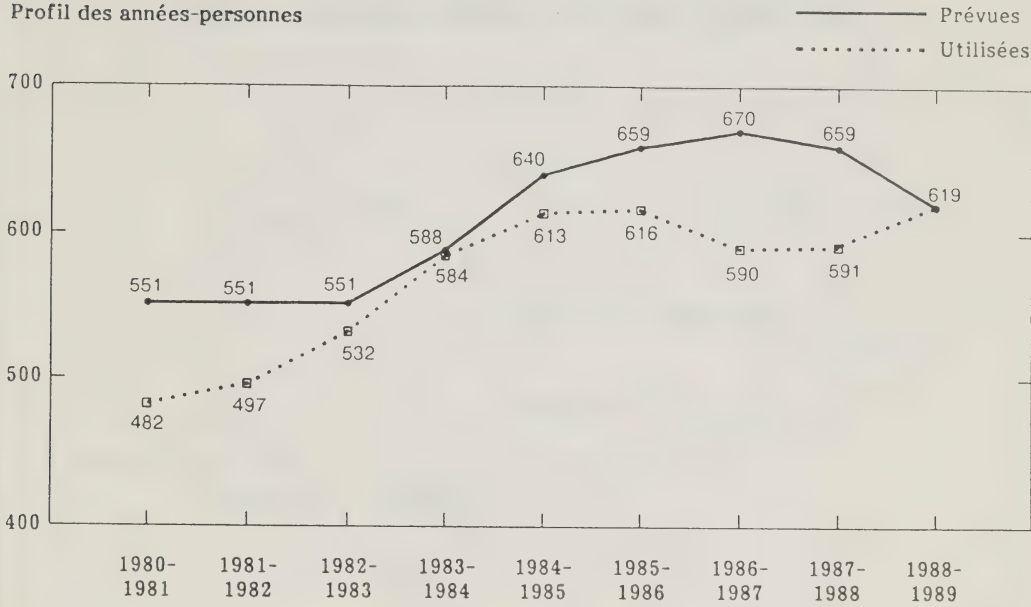
Comparaison de l'accroissement des sommes vérifiées et
de l'accroissement des dépenses du BVG
en dollars constants de 1979-1980



ANNEXE 1

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Profil des années-personnes



Profil des dépenses (en millions de dollars)

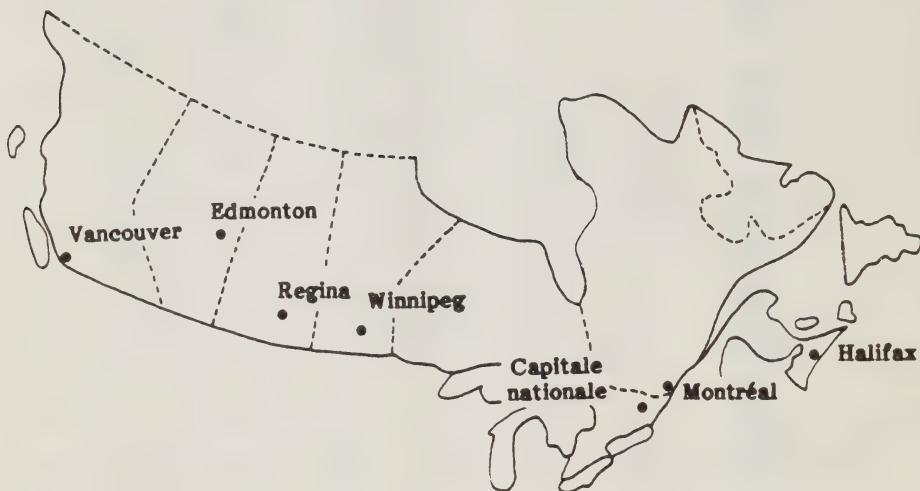
	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989
Crédit	28,7 \$	32,3 \$	35,5 \$	38,8 \$	41,1 \$	43,4 \$	45,0 \$	47,7 \$	48,3 \$
Dépenses	26,6 \$	31,9 \$	34,1 \$	37,5 \$	39,7 \$	42,4 \$	44,2 \$		
Fonds non utilisés	2,1 \$	0,4 \$	1,4 \$	1,3 \$	1,4 \$	1,0 \$	0,8 \$		

ANNEXE 3

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 1988-1989

Répartition géographique des années-personnes pour 1988-1989



<u>RÉGION</u>	<u>ANNÉES-PERSONNES POUR 1988-1989</u>	
Atlantique	14	
Québec	32	
Manitoba / Saskatchewan	8	
Alberta	12	
Colombie-Britannique	17	
	<hr/> 83	13,4%
Capitale nationale	536	86,6%
	<hr/>	
TOTAL	<hr/> 619	<hr/> 100,0%

ANNEXE 4

CHAPITRES PRÉVUS DU RAPPORT ANNUEL DE 1988

1. Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers
2. Notes de vérification
3. Les organisations à haut rendement
4. La partie III du Budget des dépenses
5. Le Régime d'assurance collective chirurgicale-médicale (RACCM)
6. Le Service canadien des forêts
7. L'Agence canadienne de développement international
8. Le ministère de l'Agriculture
9. Le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources
10. Le ministère des Finances - La dette publique
11. Le ministère des Pêches et des Océans
12. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord
13. Le ministère de la Défense nationale
14. Le ministère des Approvisionnements et Services
15. Revenu Canada - Recouvrements
16. Revenu Canada - Gestion des ressources en information
17. Compte d'assurance-chômage
18. Vérifications spéciales
 - Signaler les actes de fraude
 - Les textes réglementaires
 - Les subventions
 - Les grands projets d'immobilisations
19. Suivi des recommandations formulées dans les rapports antérieurs
20. Organisation et programmes du Bureau du vérificateur général

CHAPITRES PROPOSÉS POUR 1989

1. Ministère de la Défense nationale
 - GRH/Entretien
2. Gendarmerie royale du Canada
3. Approvisionnements et Services - Achats
4. Compte d'assurance-chômage
5. Secrétariat d'État - Citoyenneté
6. Affaires indiennes et du Nord - TED
7. Santé nationale et Bien-être social - RAPC
8. Environnement - Parcs
9. Statistique Canada
10. Douanes et Accise - Accise
11. Finances - La dette publique
12. Conseil du Trésor, BCG
 - Régimes d'avantages sociaux des employés
13. Vérifications spéciales
 - GPI - Contrôle de la qualité
 - Services de messagers
 - Protection des biens publics
 - Vérification du respect des textes réglementaires
 - Dépenses de déplacement des ministres
14. Études sur la productivité
 - Valeurs de la gestion
15. Information destinée au Parlement - Partie III
16. Sociétés d'État
 - Cadre d'obligation de rendre compte



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

WITNESSES

On Tuesday, April 19, 1988:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;

Ron Warne, Deputy Auditor General, Administrative
Services Branch.

TÉMOINS

Le mardi 19 avril 1988:

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

Ron Warne, Sous-vérificateur général, Direction
général des services administratifs.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 38

Thursday, April 28, 1988

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 38

Le jeudi 28 avril 1988

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 5,
Revenue Canada—Customs and Excise

INCLUDING:

Documents concerning the 1988-89 Estimates of the
Office of the Auditor General

Responses to the Eleventh Report (Income Tax
Expenditures)

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
5, Revenu Canada—Douanes et Accise

Y COMPRIS:

Documents relatifs au Budget des dépenses de
1988-1989 du Bureau du Vérificateur général

Réponses au onzième rapport (Les dépenses fiscales)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aideen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aideen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 28, 1988
(58)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Stan J. Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

Other Member present: Simon de Jong.

In attendance: From the Library of Parliament: T.A. Wileman, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Doug Deeks, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch. *From the Department of National Revenue (Customs and Excise):* L.R. Huneault, Deputy Minister; M.A. Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs Operations; Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs Programs; R.F. Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise. *From the Department of Finance:* Bill McCloskey, Director, Tariffs Division; David Sewell, Director, Tax Measures Evaluation Division. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Bernard Gorman, Acting Deputy Comptroller General, Policy Development Branch.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

By unanimous consent, the Chairman tabled a letter from the Auditor General, dated April 27, 1988, concerning the 1988-89 Estimates for his Office.

*Ordered,—*That the April 27, 1988 letter from the Auditor General as well as his document of April 20, 1988 entitled "Explanation of Person-Year Utilization Increase—Office of the Auditor General" be printed as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence (Appendix "PUBL-25")*.

The Committee commenced consideration of Chapter 5, Revenue Canada—Customs and Excise.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

At 11:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 28 AVRIL 1988
(58)

[Texte]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 37 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin, Stan J. Hovdebo, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Autre membre présent: Simon de Jong.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: T.A. Wileman, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification. *Du ministère du Revenu national (Douanes et Accise):* L.R. Huneault, sous-ministre; M.A. Gallup, sous-ministre adjoint, Opérations douanières; Sheila Batchelor, sous-ministre adjointe, Programmes douaniers; R.F. Fulford, sous-ministre adjoint, Accise. *Du ministère des Finances:* Bill McCloskey, directeur, Division des tarifs; David Sewell, directeur, Division de l'évaluation des mesures fiscales. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* Bernard Gorman, sous-contrôleur général intérimaire, Direction de l'élaboration des politiques.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Du consentement unanime, la présidente présente la lettre datée le 27 avril 1988 du Vérificateur général relative à son Budget des dépenses de 1988-1989.

*Ordonné,—*Que la lettre datée le 27 avril 1988 du Vérificateur général ainsi que son document du 20 avril 1988 intitulé «Explication de l'augmentation du nombre d'années-personnes au Bureau du Vérificateur général», figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* de la séance d'aujourd'hui (*Annexe «PUBL-25»*).

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 5, Revenu Canada—Douanes et Accise.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Sous-ministre son considérées comme lues.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

*[Recorded by Electronic Apparatus]**[Texte]*

Thursday, April 28, 1988

• 0937

The Chairman: Order, please. We are commencing consideration of chapter 5, on Revenue Canada, Customs and Excise, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1987.

Before going to that, I have had a letter from Mr. Dye referring to a previous hearing. He would like to have it appended to the minutes of today's meeting.

Did you wish to speak to your letter, Mr. Dye, or read it into the record?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Madam Chair, I had not contemplated reading it into the record. If you append it, I think that might be sufficient. The topic is the estimates hearing, and I am trying to clarify issues about the legality... I believe the international affairs indeed are legal and authorized. I speak to the video thing, about which I remind the committee they asked for them in the first place. I think the letter can stand on its own merits.

We sent out a separate letter to you about the person-years, where we remind the committee that we did indeed ask for a 40-person-year reduction in our Part III.

The Chairman: Yes, I think it might be helpful if that letter too were appended to the minutes of today's meeting. Is that agreeable?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: This morning we have with us Mr. Huneault, from the Department of National Revenue, as well as Mr. Dye, of course, from the Office of the Auditor General. As you know, our consideration of chapter 5, dealing with Revenue Canada, is in the context of the study on financial management.

If the committee is in agreement, we will have statements by Mr. Dye and Mr. Huneault taken as read.

Some hon. members: Agreed.

Statement by Kenneth M. Dye F.C.A., (Auditor General of Canada):

Revenue Canada-Customs and Excise is a major revenue collection department. It collected over \$20 billion of revenue in 1986-87. I was pleased to report that financial controls over this revenue are adequate. This ties in with what we found government-wide—there are systems and procedures in place that provide basic financial controls and there is no indication that fundamental control weaknesses exist on a government-wide basis.

TÉMOIGNAGES

*[Enregistrement électronique]**[Traduction]*

Le jeudi 28 avril 1988

La présidente: Je déclare la séance ouverte. Nous allons entamer l'étude du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général consacré à Revenu Canada, Douanes et Accise, pour l'exercice se terminant au 31 mars 1987.

Je voudrais tout d'abord vous signaler que M. Dye a demandé qu'une lettre qu'il m'a adressée au sujet d'une réunion précédente soit annexée au compte rendu de notre réunion d'aujourd'hui.

Monsieur Dye, voudriez-vous nous donner lecture de cette lettre, ou auriez-vous quelques remarques à faire à son sujet?

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Madame la présidente, je ne pense pas qu'il soit nécessaire que je la lise; il suffit qu'elle soit annexée au compte rendu. Cette lettre se rapporte notamment au bien-fondé de mes activités au plan international; par ailleurs, le vidéo a été réalisé à la demande du Comité lui-même.

Dans une autre lettre portant sur les années-personnes, nous vous signalons que nous avons effectivement demandé une réduction de 40 années-personnes au titre de la Partie III.

La présidente: Cette lettre devrait également être annexée au compte rendu de la présente réunion. Tout le monde est d'accord?

Des voix: D'accord.

La présidente: Nos témoins aujourd'hui sont M. Huneault, du ministère du Revenu national, ainsi que M. Dye, le Vérificateur général. Notre étude du chapitre 5 du rapport du Vérificateur général se rapportant à Revenu Canada fait partie de notre étude d'ensemble sur la gestion financière.

Si le Comité est d'accord, nous considérerons les témoignages de MM. Dye et Huneault comme lus.

Des voix: D'accord.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye F.C.A., (Vérificateur Général du Canada):

Le ministère du Revenu national, Douanes et Accise, est un ministère qui perçoit énormément de recettes. Ainsi, en 1986-1987, il a perçu plus de 20 milliards de dollars. J'étais heureux de signaler dans mon Rapport de 1987 que les contrôles exercés sur ces recettes étaient satisfaisants. Cette constatation cadrait bien avec notre constatation pour l'ensemble de la fonction publique, c'est-à-dire qu'il existe maintenant des systèmes et procédés qui assurent l'exercice de contrôles financiers

[Texte]

However, we noted that there are some financial management weaknesses in Customs and Excise.

We found that the Operational Plan Framework in Customs and Excise needs some improvements in terms of performance indicators and results and linkage statements. The Department has committed, in its Memorandum of Understanding, to make these improvements by September 1988. I hope that the Department will be able to outline what they have done to date toward making these improvements and whether they are going to meet the deadline.

During your February hearings on our Financial Management and Control Study, your Committee dealt at some length with Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) and Memorandums of Understanding. Customs and Excise was the first department to negotiate a Memorandum with Treasury Board. I congratulate them for this. Being the first at anything is always difficult.

The Memorandum of Understanding gave the Department some increased authorities and flexibilities. We were disappointed to note that sufficient improvements had not been made to the Operational Plan Framework during the negotiation process to provide a complete accountability framework. Again I wish to state that I encourage the IMAA process. But I feel strongly that, because Operational Plan Frameworks are the basis for IMAA, their weaknesses as pointed out in Chapter 4 of my 1987 annual Report have to be resolved by Treasury Board and the departments before IMAA can really be a meaningful process.

We pointed out a number of areas where we thought the financial function could play a stronger role in Customs and Excise and we were encouraged by the Department's response that several initiatives to strengthen the role were planned or ongoing. I hope that the Department will be able to elaborate on its plans today, with specific reference to the areas noted in Chapter 5.

We were disappointed to find in this Department, as in other departments, that computer systems have not been developed with due regard for economy and efficiency. We noted weaknesses in senior management's monitoring and holding staff accountable for achieving results. I believe these weaknesses contributed to the problems experienced in the two projects discussed in Chapter 5.

In particular, I would like to draw your attention to the section of our chapter on remission programs. (Paragraphs 5.79 to 5.116.) The Department of Finance is responsible for tariff and tariff relief policy. Customs and Excise is responsible for administering remission

[Traduction]

fondamentaux, et rien n'indique que des faiblesses de contrôles essentiels soient répandues.

Cependant, nous avons décelé des lacunes sur le plan de la gestion financière au sein de Douanes et Accises.

En effet, nous avons constaté que le cadre du plan opérationnel nécessitait quelques améliorations en ce qui concerne les indicateurs de rendement et les énoncés des résultats et des liens. Dans son protocole d'entente, le ministère s'est engagé à apporter ces améliorations d'ici septembre 1988. J'aimerais qu'il énumère les mesures prises à ce jour en vue d'apporter ces améliorations, et qu'il indique s'il est en mesure de respecter le délai fixé.

Lors des audiences de février portant sur l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, le Comité a discuté longuement du processus d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres (APRM), ainsi que des protocoles d'entente. Douanes et Accises a été le premier ministère à négocier une entente avec le Conseil du Trésor. Je l'en félicite, car il est toujours difficile d'innover.

Le protocole d'entente accordait plus de pouvoirs et plus de marge de manœuvre au ministère. Nous avons été déçus d'apprendre que le cadre du plan opérationnel n'avait pas fait l'objet des améliorations requises, durant le processus des négociations, pour permettre la mise en place d'une structure complète en matière d'obligation de rendre compte. Je tiens à répéter que j'appuie le processus d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres (APRM). Cependant, j'estime que ce processus (APRM) étant fondé sur les cadres des plans opérationnels, les ministères et le Conseil du Trésor doivent absolument combler les lacunes signalées dans ceux-ci au chapitre 4 de mon Rapport de 1987 pour faire en sorte qu'il devienne utile.

Nous avons signalé un certain nombre de secteurs où la fonction financière pourrait, à notre avis, jouer un plus grand rôle au sein des Douanes et Accises. Nous avons été heureux d'apprendre que diverses mesures à cet effet sont prévues ou en cours. J'espère que le ministère sera en mesure de fournir des explications sur ces plans aujourd'hui, principalement dans le cas des questions soulevées au chapitre 5.

Nous avons été déçus de constater qu'à Douanes et Accises, comme dans certains autres ministères, les systèmes informatiques n'ont pas été élaborés avec un souci suffisant de l'économie et de l'efficacité. Nous avons relevé des faiblesses dans le contrôle qu'exerce la haute direction ainsi que dans sa façon de tenir les employés responsables des résultats obtenus. J'estime que ces faiblesses ont donné lieu aux problèmes soulevés dans le cas des deux projets mentionnés au chapitre 5.

J'aimerais particulièrement attirer votre attention sur la section de notre chapitre portant sur les programmes de remises (paragraphes 5.79 à 5.116). La politique tarifaire de dégrevement tarifaire relève du ministère des Finances. Douanes et Accises s'occupe de l'administration des

[Text]

programs. Customs and Excise plays an important supporting role to the Department of Finance in many areas because of its day-to-day role in the administration of the programs.

I was disturbed by how little information is being given to Parliament in this area. There is a complete lack of information on remission programs in Part III of the Estimates. The information in the Public Accounts is copious but not very meaningful. I am pleased to note, however, that remission orders of a large dollar value are now being tabled in the House of Commons. This is an improvement to the information Parliament receives on remission programs, but there is still a long way to go.

I was also disappointed at the lack of procedures established by the Department of Finance to measure and report the effectiveness of remission programs. Remission programs totalled approximately \$1 billion in 1985-86 according to the Public Accounts of Canada. These are significant programs which should have effectiveness measurement procedures. The Deputy Minister of Finance has stated that the Department will commence work on evaluating tariff measures in fiscal year 1989/90. In my view this is not soon enough.

Finally, I was pleased to note that the Duties Relief Act has brought together five major remission programs that previously were legislated by Order in Council. In my opinion the Department should continue this process and explore other ways of implementing a more efficient and timely process for tariff relief.

Statement by Louis R. Huneault (Deputy Minister of National Revenue, Customs and Excise):

Thank you for this opportunity to address the committee in its review of the report of the Auditor General for the year 1986-87. Before proceeding to the report, I would like first to give you a brief description of our business in Customs and Excise, which I believe will help place my remarks today and perhaps those of the audit report in context.

Our mandate is to collect revenue on both imported and domestic goods and to control the international movement of people and merchandise. To give you an idea of how this mandate translates into business, consider the following:

—Revenue collection in 1986-87 amounted to approximately \$21 billion or about one-quarter of all federal revenue; over \$1.2 billion in remission programs; and on a monthly basis some \$230 million in receivables were managed;

[Translation]

programmes de remises. Il vient en aide au ministère des Finances pour de nombreuses questions, étant donné qu'il administre ces programmes.

J'ai été étonné de constater le peu d'information communiquée au Parlement dans ce domaine. Il y a absence complète d'information sur les programmes de remises dans la Partie III du Budget des dépenses. Quant aux Comptes publics, ils renferment de nombreux renseignements, mais leur qualité laisse à désirer. J'ai été heureux de constater, toutefois, que les décrets de remise concernant des sommes d'argent élevées sont maintenant communiqués à la Chambre des communes. C'est une amélioration de l'information transmise au Parlement, mais c'est loin d'être suffisant.

J'ai également été déçu de constater le peu de procédés établis par le ministère des Finances dans le but de mesurer l'efficacité des programmes de remises et de présenter des rapports à cet effet. D'après les Comptes publics du Canada, les programmes de remises représentaient environ 1 milliard de dollars en 1985-1986. Il s'agit là de programmes importants qui devraient être visés par des procédés de mesure de l'efficacité. Le sous-ministre des Finances a déclaré que son ministère commencerait à évaluer les mesures tarifaires durant l'exercice 1989-1990. À mon avis, cela n'est pas assez tôt.

Enfin, j'ai été heureux de constater que la Loi sur l'exonération de droits régissait cinq grands projets de remises qui étaient auparavant régis par décret en conseil. À mon avis, le ministère devrait poursuivre en ce sens et essayer de trouver d'autres moyens de mettre en place un processus plus efficient et plus opportun pour l'exonération de droits.

Déclaration de M. Louis R. Huneault (sous-ministre du Revenu national, Douanes et Accise):

Je vous remercie de m'offrir cette occasion de m'adresser au Comité chargé d'examiner le Rapport du Vérificateur général pour l'année 1986-1987. Avant d'aborder le rapport lui-même, j'aimerais vous décrire brièvement les activités de Douanes et Accise afin de situer dans leur contexte mes observations d'aujourd'hui et peut-être celles du rapport de vérification.

Le ministère a pour mandat de percevoir les droits et les taxes applicables à l'égard des marchandises importées et des marchandises de fabrication canadienne et de contrôler le mouvement des personnes et des marchandises à la frontière. Pour se faire une idée juste de la façon dont ce mandat se traduit en termes concrets, il faut tenir compte des faits suivants:

—Les recettes perçues en 1986-1987 s'élèvent à quelque 21 milliards de dollars, ce qui représente environ le quart de l'ensemble des recettes du gouvernement fédéral; de ce montant, plus de 1,2 milliard de dollars ont été affectés au Programme de remises, et chaque mois, la valeur des comptes débiteurs administrés atteint quelque 230 millions de dollars.

[Texte]

—The public we serve is made up of approximately 90 million travellers, some 80,000 commercial importers and exporters, and an additional 75,000 licensed manufacturers and wholesalers;

—In addition to the Customs and Excise related legislation, the department administers in part 70 of the acts of Parliament including the application of immigration laws at the point of entry and the control of prohibited importations such as firearms, narcotics and material which is considered to be obscene or constitute hate propaganda;

—To provide these services, we maintain a workforce of nearly 10,000 people, most of whom are working in over 300 locations across Canada. As a result, many of our activities are highly people oriented and approximately 85% of our budget goes to meeting our payroll.

A noteworthy fact related to our workforce is that people join our department and make it a career. About 80% of our staff stay permanently with us. This allows for a great deal of continuity and a sound corporate memory. It also necessitated the establishment of a comprehensive employee training and developmental infrastructure, e.g., departmental college; internal career planning and development programs.

In carrying out our duties, it is a fundamental operating principle of the department that the great majority of taxpayers comply voluntarily and willingly with the law. The self-assessing, self-regulatory nature of the Customs and Excise program makes it essential that our activities are governed by the requirement for sensitivity and responsiveness to the needs of the public we serve. This means the provision of an extensive range of services to ensure that our public understand the system, are aware of their entitlements and obligations and are encouraged to comply with the requirements of the law.

Accordingly, we favour enforcement activities on a selective basis and have enjoyed considerable success. For example, through selective enforcement techniques we were able to reduce the number of travellers examined while at the same time increasing our rate of enforcement actions. Similarly, we are experiencing greater success with the seizure of narcotics. We have observed the same results on the Excise side after instituting systems which identify excise clients that should be audited. The selective process allows us to conduct our activities so that neither service nor compliance with the law is compromised.

One final observation must be made respecting our operating environment. In the past few years, virtually every major piece of legislation which governs our

[Traduction]

—Notre clientèle comprend environ 90 millions de voyageurs et quelque 80,000 importateurs et exportateurs commerciaux auxquels s'ajoutent 55,000 fabricants et grossistes titulaires de licence.

—En plus d'assurer l'observation des lois et des règlements touchant les douanes et l'accise, le ministère s'occupe de l'application partielle de 70 lois fédérales aux points d'entrée, y compris celles de l'immigration et assure aussi le contrôle des importations prohibées comprenant les armes à feu, les stupéfiants et les articles qui sont réputés obscènes, ou qui constituent de la propagande haineuse.

—La prestation de ces services est assurée par un effectif comptant presque 10,000 employés dont le plus grand nombre est dispersé dans différentes régions du pays à plus de 300 endroits.

Par conséquent, nos activités sont principalement axées sur le travail de nos employés et environ 85 p. 100 de notre budget est consacré aux salaires. Il est également intéressant de noter que 80 p. 100 des employés qui arrivent au ministère y font carrière. Nous bénéficions donc d'une grande stabilité et d'une bonne compréhension du fonctionnement du ministère. Nous avons dû de plus disposer d'un programme détaillé de formation et de l'infrastructure nécessaire au perfectionnement: par exemple, le Collège des douanes à Rigaud, les Programmes de planification des carrières et de perfectionnement.

En accomplissant nos tâches, il existe un principe opérationnel essentiel: le ministère reconnaît que la majorité des contribuables se conforme volontairement à la loi. Étant donné que le programme de Douanes et Accise se base sur l'évaluation personnelle et l'observation volontaire, il est essentiel que nos activités se sensibilisent aux besoins du public que nous desservons. Il est donc nécessaire d'offrir une variété de services pour s'assurer que nos publics comprennent le système, sont au courant de leurs droits et leurs responsabilités, et sont encouragés à observer les exigences de la loi.

Nous avons donc favorisé une application sélective des mesures d'exécution, et cette méthode a donné de très bons résultats. Par exemple, l'utilisation de techniques de sélection nous a permis de réduire le nombre des voyageurs soumis à un examen et d'augmenter en même temps la fréquence des interceptions. On a aussi constaté une amélioration dans les saisies de stupéfiants. Les mêmes résultats ont été obtenus du côté de l'Accise après la mise au point de systèmes pour le repérage des clients de l'Accise qui devraient faire l'objet d'une vérification. Ce procédé sélectif nous a permis de mener à bien nos activités sans compromettre ni le service au public ni l'exécution de la loi.

Je me dois de faire une dernière observation sur le cadre actuel de nos activités. Au cours des dernières années, une révision importante de la plupart des textes

[Text]

operations on the customs side has undergone significant revision.

—We are operating under new provisions for valuation and anti-dumping;

—A new Customs Act was proclaimed during 1986 as was a New Duties Relief Act in 1987.

Most recently a new Customs Tariff nomenclature and schedule came into effect on January 1, 1988.

Entering into the 1990's, we are preparing for the implementation of free trade between Canada and the United States. At the same time we are on the brink of major reform of the sales tax system. In addition, the department has designated as one of its high priorities, the need to modernize the total commercial system, both customs and excise systems, to align it with current commercial practices; in other words, to move towards better service to the public through centralized data bases and, of course, the increased use of computer technology.

I trust these brief remarks have given you a measure of appreciation for our operating environment as I now turn to the Auditor General's Report.

Responses to the individual recommendations are contained in the report and I am prepared to provide any additional information you may require. Nevertheless, I would like to expand on the three specific areas mentioned in the report.

—Management Processes

—Systems Development

—Remissions

On the management processes, I would like to say that Customs and Excise has, over the years, been and continues to be very active in improving its management practices as outlined in paragraph 5.14 in the report.

In addition Customs and Excise became the first department to sign a Memorandum of Understanding with the Treasury Board under the increased ministerial authority and accountability regime. To do so, we had to demonstrate the existence of an accountability framework and effective control processes.

Notwithstanding, there is room for improvement and the Auditor General's comment respecting the operational plan framework is pertinent. Efforts are underway to review the operational plan framework jointly with the Treasury Board with a view to improving results and linkage statements and to identifying appropriate performance indicators for program

[Translation]

législatifs régissant les opérations douanières a été entreprise.

—Les douanes doivent donc tenir compte de nouvelles dispositions concernant l'appréciation de la valeur et les mesures anti-dumping.

—En outre, deux nouvelles lois ont été promulguées: en 1986 la Loi sur les douanes et en 1987 la Loi sur l'exonération de droits.

Et enfin, plus récemment, c'est-à-dire le 1^{er} janvier 1988, une nouvelle nomenclature et un nouveau tarif des douanes sont entrés en vigueur.

D'ici 1990, nous devons préparer la mise en oeuvre d'une entente sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis laquelle coïncidera avec celle d'une réforme importante du Régime de la taxe de vente. En outre, le ministère accorde actuellement une importance prioritaire à la modernisation de l'ensemble de systèmes des Douanes et de l'Accise pour le secteur commercial, en fonction des tendances actuelles dans les pratiques commerciales; en d'autres termes, il s'oriente vers un meilleur service au public au moyen d'une centralisation des bases de données et bien entendu d'un usage accru de l'informatique.

Ces quelques observations préalables à l'examen du Rapport du Vérificateur général vous auront permis, je l'espère, de mieux comprendre dans quel contexte se déroulent nos activités.

Les réponses au ministère aux diverses recommandations figurent dans le rapport et je suis préparé à vous fournir des renseignements additionnels. Néanmoins, j'aimerais élaborer davantage sur les trois domaines spécifiques d'activités examinés dans le rapport:

—Les procédés de gestion

—L'élaboration des systèmes et

—Les remises.

Au sujet des procédés, j'aimerais dire que Douanes et Accise a toujours travaillé et continué de travailler très activement à l'amélioration de ses pratiques de gestion. Ces dernières apparaissent au paragraphe 5.14 de ce rapport.

De plus Douanes et Accise est devenu le premier ministère à signer un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor dans le cadre du Régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministérielles. Comme condition préalable à cette entente, il nous a fallu démontrer qu'il existait au sein du ministère une structure de responsabilités et des procédés de contrôle efficaces.

Néanmoins il y a place à l'amélioration, et le commentaire du Vérificateur général au sujet du cadre opérationnel est pertinent. Des efforts sont entrepris afin de réviser le cadre opérationnel conjointement avec le Conseil du Trésor afin d'améliorer le lien entre les énoncés et les résultats et d'identifier les indicateurs de rendement appropriés concernant l'efficacité du

[Texte]

effectiveness. A number of process improvements have already been introduced and will continue with a view to addressing those concerns raised in the report.

Turning to my second subject area, the audit report contains an observation to the effect that computer systems were not developed with due regard for economy and efficiency. This comment is based on the examination of two systems, where, in both cases developmental work has extended over a number of years.

I will not dispute the issue of timeliness as that observation is accurate and certainly some weaknesses in our project management process were factors as suggested. However I would like to add some brief observations.

In the case of the clientele profile system, this system was conceived in 1979 in response to an urgent need to replace the manual accounting system. In 1980, the department in conjunction with the Department of Finance, was preparing for the implementation of a wholesale tax. This resulted in an interim system being developed to cope with the anticipated workload increase of this tax reform and also to provide for interim replacement of obsolete accounting equipment.

In 1982, an automation strategy review was undertaken within the department to ensure effective management of systems development. All EDP development was suspended pending the results of the review in 1983, and at the beginning of 1985, Treasury Board approved a pilot project for the client profile system.

In 1986, development of the clientele profile system ceased when the Minister of Finance announced the government's interest in a value added tax or business transfer tax. Since then other tax reform options have been proposed.

Had either wholesale tax or the business transfer tax been implemented, the clientele profile system would have been rendered obsolete. Under the circumstances, the department feels the delays were justified and fiscally responsible.

I might add that our future automation efforts in excise are based upon the information developed through our pilot of the clientele profile system.

With respect to the financial expenditure control system, management wanted to supplement existing systems to improve management controls. A decision was made to fund this system within existing resource levels and therefore this system would be developed as resources allowed. The remark respecting timeliness made by the

[Traduction]

programme. Un nombre d'améliorations du processus ont déjà été identifiées et se poursuivront en abordant les préoccupations soulevées dans le rapport.

Passons maintenant au deuxième sujet traité dans le rapport de vérification. On affirme dans ce rapport que les systèmes informatiques ont été élaborés sans se soucier suffisamment des questions d'économie et d'efficacité. Ce commentaire a été formulé en se fondant sur l'examen de deux systèmes dont l'élaboration s'est échelonnée sur un certain nombre d'années.

Je ne contesterais pas le problème de durée étant donné que cette observation est exacte: certaines faiblesses de notre processus de gestion de projet sont des facteurs tels que suggérés. J'aimerais cependant ajouter quelques courtes observations.

Le système du profil de la clientèle a été mis au point en 1979 pour répondre à un besoin urgent d'automatisation du système de comptabilité. En 1980, le ministère, de concert avec le ministère des Finances, se préparait à l'application d'une taxe de gros qui ne pouvait manquer d'avoir des répercussions sur le système de comptabilité. Un système provisoire a donc été élaboré pour permettre au ministère de faire face au surcroît de travail que cette réforme fiscale devait entraîner et pour remplacer provisoirement l'équipement devenu désuet.

En 1982, une révision de la stratégie d'automatisation a été entreprise au sein du ministère pour assumer une gestion efficace de l'élaboration des systèmes. Tous les projets d'élaboration de systèmes informatiques ont alors été suspendus jusqu'en 1983 en attendant les résultats de l'examen entrepris. Au début de 1985, le Conseil du Trésor a approuvé le projet pilote du système du profil de la clientèle.

En 1986, lorsque le ministre des Finances a annoncé que le gouvernement projetait d'imposer une taxe sur la valeur ajoutée ou sur les opérations commerciales, les travaux d'élaboration du système du profil à la clientèle ont été interrompus. Depuis lors, d'autres projets de réforme fiscale ont été proposés.

Aucun de ces événements importants n'est mentionné dans le rapport du Vérificateur général. Si la taxe de gros ou la taxe sur les opérations commerciales avait été appliquée, le système du profil de la clientèle serait devenu désuet. Le ministère estime donc que la prolongation des délais était justifiée dans les circonstances et que le bien-fondé de cette mesure sur le plan fiscal aurait dû être reconnu.

J'ajouterais que nos prochains efforts d'automatisation à l'Accise seront fondés sur les renseignements élaborés au moyen de notre pilote du système du profil de la clientèle.

Pour ce qui est du système de contrôle des dépenses financières, la direction voulait remplacer les systèmes actuels afin d'améliorer les contrôles de gestion. Une décision fut prise d'affecter à ce système les niveaux actuels de ressources. Donc ce système serait élaboré lorsque les ressources le permettraient. La remarque du

[Text]

Auditor General is quite right but it was a conscious decision on our part. I might add that the system is in operation.

Notwithstanding the above comments, the department has taken action in systems development activities on the basis of the Auditor General's recommendations. For instance, assigning systems review responsibilities to our priorities committee; ensuring that steering committees exist for major systems development projects; and appointing senior executives as project managers for major systems development.

The other area I would like to address is remissions.

Canada has one of the most comprehensive tariff relief systems in the world, encompassing end-use and temporary tariff items, drawbacks, remissions and other tariff relief programs.

Remission orders are special relief measures that provide complete or partial exemptions from duties and taxes that are normally payable on imported goods. They differ from other general duties relief measures in that they are tailored to meet special circumstances or requirements that are in the public interest.

The authority for most of these relief programs was consolidated under the Duties Relief Act and is now contained in the new Customs Tariff. As a result, the major standing remission programs have been removed from remission order status as a streamlining measure.

In addition to the standing programs, remission orders are granted by the Governor in Council either on the recommendation of the Treasury Board under section 17 of the Financial Administration Act, or the Minister of National Revenue under section 101 of the Customs Tariff.

The main concerns of the Auditor General are in this area related to legal authority and adequate reporting. I believe that the measures described above and the commitment of the Department of Finance with respect to program reporting and evaluation should address those concerns raised.

This concludes my opening remarks and I will be pleased now to respond to your questions.

Mr. Dye: Madam Chair, may I introduce Doug Deeks, Assistant Auditor General, who has been responsible for this audit. I am sure the committee is accustomed to seeing Len McGimpsey here, as he tracks the theme of the financial management and control study. Both my assistants this morning are in fact assistant auditors general.

[Translation]

Vérificateur général concernant la durée est tout à fait vraie mais ce fut une décision prise en connaissance de la situation. Je pourrais ajouter que ce système est en exploitation.

Toutes ces considérations n'ont pas empêché le ministère de prendre des mesures concernant l'élaboration des systèmes sur la base des recommandations du Vérificateur général par exemple: en attribuant à notre Comité des priorités la responsabilité de faire un examen des systèmes, en veillant à la formation de comités permanents pour les grands projets d'élaboration et en chargeant des cadres supérieurs de la gestion de ces projets.

L'autre sujet que j'aimerais aborder est celui des remises.

Le Canada a un régime de dégrèvement tarifaire des plus complets. Ce régime comprend les exemptions associées aux numéros tarifaires prévoyant l'utilisation ultime et aux numéros tarifaires temporaires, les *drawback*, les remises et autres programmes de dégrèvement tarifaire.

Les décrets de remise sont des mesures d'exonération spéciales qui permettent de bénéficier d'une exemption totale ou partielle des droits et des taxes normalement exigés à l'égard des marchandises importées. Elles diffèrent des autres mesures d'exonération des droits parce qu'elles sont prises pour tenir compte de circonstances ou d'exigences particulières liées à l'intérêt public.

La plupart de ces programmes de dégrèvement sont autorisés en vertu de la Loi sur l'exonération de droits et des dispositions maintenant prévues à cet égard dans le nouveau tarif des douanes. Par conséquent, les exemptions accordées dans le cadre des grands programmes permanents de remise ne sont plus autorisées comme mesure de rationalisation.

En plus des remises susmentionnées, d'autres sont accordées par décret du gouverneur en conseil, sur la recommandation du Conseil du Trésor, en vertu de l'article 17 de la Loi sur l'administration financière, ou sur la recommandation du ministre du Revenu national, en vertu de l'article 101 du tarif des douanes.

Les principales préoccupations du vérificateur général dans ce domaine étaient reliées à l'autorité juridique et au compte rendu suffisant. Je crois que les mesures décrites précédemment et l'engagement du ministère des Finances au sujet de programmes de compte rendu et d'évaluation devraient aborder les préoccupations soulevées.

Je n'ai plus rien à ajouter, mais si vous avez des questions, je serai heureux d'y répondre.

M. Dye: Madame la présidente, permettez-moi de vous présenter M. Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, qui a été chargé de cette étude. M. Len McGimpsey, qui est également vérificateur général adjoint, est chargé de l'étude de la gestion et du contrôle financiers.

[Texte]

M. Louis R. Huneault (sous-ministre, ministère du Revenu national, Douanes et Accise): J'aimerais présenter aussi notre équipe de gestion. Voici M. Mel Gallup, sous-ministre adjoint des Opérations douanières; Gaëtan Bélec, sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée et contrôleur du ministère; Richard Fulford, sous-ministre adjoint de l'Accise. Enfin, Sheila Batchelor, qui est la sous-ministre adjointe aux programmes douaniers.

• 0940

La présidente: Merci, monsieur Huneault.

Mr. Roman: If I may, Madam Chair, I would like to go to an issue with respect to the computer systems that have apparently come under some critical observation by the Auditor General. He indicates the computer systems that have been developed within the department have been done so without due regard for economy and efficiency, and have been poorly managed. Could you indicate to me what has happened with the computer system in your department, and why it has come under scrutiny with respect to the observations the Auditor General has made?

Mr. Huneault: Yes. The two systems in question here are the clientele profile system and the financial expenditure and control system. Let me talk briefly about the CPS, the clientele profile system. It goes back to 1979 when there was a need to replace our manual accounting system. Our machines were outdated and we had to make some modifications, so we decided to go into a more sophisticated computerized system.

In 1980 there were indications that the government wanted to move to a modification of the federal sales tax with a wholesale tax. At that point we decided to put the activities on the back burner, because depending on that kind of taxation system we would probably have to have a different type of computer.

In discussions with Treasury Board in 1983 it was decided we should have a more comprehensive EDP strategy. Again we delayed, and in 1984-85 we received approval from Treasury Board to come up with a pilot project for the clientele profile system, since the wholesale tax had also been put on the back burner.

In 1985-86 we started talking about a BTT, a business transfer tax, or a modified version of a value-added tax. Again, we experienced some delays because of the possible needs for different types of systems, depending on the kind of taxation system we would be facing.

It has been an up and down kind of situation since 1979. I think we now have a better strategy. We have a better approach to the whole thing, in the sense that even with the indications of a modification to the federal sales tax we are looking at a computerized system which would be adaptable to a different taxation system.

The Auditor General's comments are accepted by the department. There were ups and downs, and I am not trying to hide behind a curtain on this one. But we were steered away from the original objective because of the

[Traduction]

Mr. Louis R. Huneault (Deputy Minister, Department of National Revenue, Customs and Excise): I would like to introduce members of our management team. First, Mr. Mel Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs Operations; Mr. Gaëtan Bélec, Assistant Deputy Minister, Corporate Management; Mr. Richard Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise. And lastly, Madam Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs Programs.

The Chairman: Thank you, Mr. Huneault.

M. Roman: Madame la présidente, je voudrais commencer, si vous le permettez, par les ordinateurs, qui ont été critiqués par le vérificateur général. Selon ce dernier, les ordinateurs du ministère ont été installés sans qu'il soit tenu compte de la rentabilité ou de l'efficacité, et ils auraient de plus été mal utilisés. Je voudrais donc savoir ce qu'il en est des ordinateurs de votre ministère et comment vous expliquez les critiques du vérificateur général.

M. Huneault: Les deux systèmes dont il s'agit portent l'un sur le profil des clients et l'autre sur les dépenses et le système de contrôle. Le système de profil de la clientèle, qui remonte à 1979, devait remplacer la comptabilité manuelle. Notre équipement à l'époque étant en effet démodé et des changements s'imposant de toute façon, nous avons décidé d'opter pour un système informatisé.

En 1980, il était question que le gouvernement fédéral remplace la taxe fédérale de vente par une taxe de gros. Nous avons donc décidé de mettre le système en veilleuse, car l'ordinateur dont nous aurions besoin dépendrait des mesures fiscales qui seraient arrêtées par le gouvernement.

Au cours de discussions avec le Conseil du Trésor qui se sont déroulées en 1983, il fut décidé de renforcer la stratégie TED. En 1984-1985, le Conseil du Trésor nous a autorisés à lancer un projet pilote pour un système de profil de la clientèle, aucune décision n'étant encore intervenue en ce qui concerne la taxe de gros.

En 1985-1986, on a commencé à discuter d'une taxe sur les transactions commerciales, soit une version modifiée de la taxe sur la valeur ajoutée. Donc, encore une fois, il y a eu des retards, nos systèmes informatisés devant prendre en compte la politique fiscale.

Donc, depuis 1979, nous avons été confrontés à une situation pleine d'incertitude. Mais je pense pouvoir dire que la situation s'est depuis lors améliorée, car notre système informatisé pourrait éventuellement s'adapter à une modification du régime fiscal.

Le ministère ne nie donc pas les critiques du Vérificateur général. Il y a effectivement eu des lacunes, que je ne cherche pas à nier. Malgré tout, si nous n'avons pas poursuivi fermement les objectifs que nous nous

[Text]

indication that we would be going into a new taxation mode.

That is the information I have on the EDP. There were some expenditures, but the benefits are there in terms of the learning curves that our own staff have gone through. We have part of the system established in the southwestern Ontario region as a pilot project, and it did give us a pay-off.

Briefly, this system allows for a better selection for audit purposes. We profile the company's batting average, background, and compliance. This system allows us to focus our attention on the right areas, instead of broadly, as we did in the past.

Mr. Roman: Will this system allow for flexibility in case the government does change its taxation policy, let us say, from year to year?

Mr. Huneault: Right now we are talking about an excise commercial system, which brings in some of the elements of the clientele profile system. We should have enough flexibility within that system that we would be able to adapt it if the government moves into another mode of taxation.

• 0945

Mr. Roman: The reason for the concern is that this been going on for a number of years and, quite frankly, it does not appear from the last audit done by the Auditor General that you had a handle on what he was basically after. I guess from the comments you are making this morning, you feel you have satisfied the concerns raised by the Auditor General and there are going to be some basic improvements that would allow for a better and more efficient system that, according to your comments, is going to be better managed. Is that correct?

Mr. Huneault: Yes. The other thing I should mention is that the department was a bit lax in the control and management of the development of that system. We now have a very strong priorities committee and we have steering committees that make sure management is involved throughout the development process of the system. We feel quite confident that the controls, the reporting mechanisms and the feed-back mechanisms are there.

Mr. Roman: Thank you. Madam Chair, I will come back with a supplementary a little later.

Mr. Hovdebo: May I have a supplementary on that one?

This is for the Auditor General. Is this slow-down of use and development of computers chronic across the system, across the government in all departments?

Mr. Dye: Madam Chair, in answer to Mr. Hovdebo, I think it is. I am sure there are some good examples, although I cannot think of one at the moment, on a large system development.

[Translation]

étions fixés à l'origine, c'est parce que nous pensions que tout le régime fiscal allait être modifié.

Voilà donc ce que je puis vous dire au sujet du TED. On a certainement fait des dépenses, mais par contre, cela a également permis à notre personnel d'apprendre un tas de choses. Un projet pilote a été mis sur pied dans la région du sud-ouest de l'Ontario, et cela a été fort utile.

Ce système nous permet de faire une meilleure sélection aux fins de la vérification, notamment d'établir un profil au sujet des entreprises, y compris leurs chiffres d'affaires moyens, différents autres facteurs, et le montant des impôts versés. Notre vérification est ainsi mieux ciblée que par le passé.

Mr. Roman: Mais est-ce que ce système pourrait être adapté si le gouvernement décidait de modifier le régime fiscal?

Mr. Huneault: Il est question en ce moment d'un système commercial d'accise qui ferait justement appel au système de profil de la clientèle. Ce système est suffisamment souple pour pouvoir être adapté si le gouvernement décide de modifier le régime fiscal.

Mr. Roman: Cette situation remonte à plusieurs années déjà, et d'après le dernier rapport du Vérificateur général, vous n'avez pas tenu compte de ses critiques. Maintenant, vous semblez dire que ces critiques ont bel et bien été prises en compte et que des améliorations qui seront apportées au réseau devraient le rendre plus efficace et plus facile à gérer.

Mr. Huneault: C'est tout à fait exact. Je dois avouer par ailleurs que le ministère n'a pas surveillé suffisamment de près l'élaboration de ce système. Nous avons maintenant mis sur pied des comités de priorités et des comités de direction chargés de veiller à ce que la direction suive pas à pas l'évolution du système dans son ensemble. Je suis sûr que désormais, le système va fonctionner convenablement.

Mr. Roman: Madame la présidente, j'aurais une question supplémentaire à poser plus tard.

Mr. Hovdebo: Je voudrais poser une question supplémentaire se rapportant au même sujet.

Je voudrais notamment savoir si le retard dans l'élaboration et l'utilisation des ordinateurs est un phénomène que l'on retrouve dans tous les ministères.

Mr. Dye: Généralement, oui. Il doit y avoir quelques exceptions, mais elles ne me viennent pas à l'esprit.

[Texte]

When you get to the small systems, there is much better news. The need is defined and the solution is found and you have an implementation reasonably quickly.

When it comes to the big systems, the Government of Canada has a history of defining need, having a long time digesting the need to spend money on the exercise because of the difference between capital funding and operating and maintenance funds. Having once decided, the need may not be as apparent to the next minister or deputy minister or ADM who comes along. I think there is a whole series of implementation periods of a decade; in the meantime you have had five, six changes of leadership, and perhaps the original need is lost in the minds of those who are going to be the ultimate users of the system.

In testimony today we see that the views of the government—changing various styles of taxation systems—have hampered long-term planning because the department is not quite sure what to prepare for.

Unfortunately these things cause a great deal of lost opportunity. I think the particular system we are talking about right now is something in the order of a hopeful saving of \$10 million a year back in 1983; we are in 1988 now and we have not achieved those opportunities. So, there is a cost to this type of delay and I think it is endemic and it comes out of our financial management control system theme for the year. You will see it in department after department on the big systems.

Mr. Hovdebo: You started automation in 1978, ten years ago?

Mr. Huneault: In 1979.

Mr. Hovdebo: That is all I have on that topic.

Mr. Redway: Madam Chairman, may I just ask the Auditor General whether he agrees with the comments we have heard this morning from Mr. Huneault on the progress that is being made in this area, and whether he is happy with it.

Mr. Dye: Madam Chair, we have observed a change in the style of leadership in this department, and our view is that it is going to be very useful and constructive. They seem to have their problems in the computer area prioritized and are ready to deal with them. I cannot give you assurance that it is going to work, but my sense is that they are now headed in the right direction. We will be following up to give this committee assurance that they are doing what they say they think they can.

Mr. Redway: When will you be following up?

Mr. Dye: Two years from now.

Mr. Redway: Are you are saying that the \$10 million saving back in 1983 might be shifted for another two years?

[Traduction]

Dans les systèmes plus réduits, la situation est bien meilleure. Les objectifs sont bien définis, les solutions dégagées et les résultats obtenus dans des délais raisonnables.

En ce qui concerne les grands systèmes, il faut commencer par établir le besoin, après quoi tout un temps s'écoule avant que les crédits ne soient attribués, en raison des différences de modalités entre les crédits d'immobilisations et les crédits de fonctionnement et d'entretien. Lorsqu'un objectif a été fixé, il arrive que le ministre, le sous-ministre ou le sous-ministre adjoint qui assure la relève n'est plus d'accord avec l'objectif en question. La réalisation de ces objectifs prend donc du temps et peut s'étaler sur une dizaine d'années; or, les titulaires d'un poste peuvent changer six fois au cours de dix ans, si bien qu'on finit par perdre de vue les objectifs que l'on s'était initialement fixés.

D'après ce que les témoins nous ont expliqué, il est évident que la planification à long terme du ministère s'est ressentie des différents changements intervenus dans le régime fiscal, si bien que le ministère ne sait plus très bien à quoi s'en tenir.

Donc, tout cela se traduit par des possibilités perdues. Le système dont il est question devait nous permettre d'économiser quelque 10 millions de dollars par an à partir de 1983. Or, nous sommes maintenant en 1988, et ces économies n'ont pas été réalisées. Ces retards se traduisent donc par des pertes très réelles dont nous faisons état chaque année dans notre rapport sur le système de contrôle de la gestion financière. Ces remarques sont vraies de tous les ministères.

M. Hovdebo: L'automatisation a débuté il y a dix ans, en 1978, n'est-ce pas?

M. Huneault: En 1979.

M. Hovdebo: C'est tout pour le moment.

M. Redway: Je voudrais savoir si le Vérificateur général est d'accord avec ce que M. Huneault vient de nous dire et s'il est satisfait des progrès réalisés.

M. Dye: Nous avons pu effectivement constater des modifications au sein de la direction du ministère, et ces changements devraient, à notre avis, être positifs. Les difficultés qui se posent dans le système d'ordinateurs semblent avoir été bien comprises, et on dirait qu'ils comptent effectivement s'y attaquer. Rien n'est jamais garanti, bien entendu, mais j'ai l'impression qu'ils sont à tout le moins sur la bonne voie. Nous allons bien sûr suivre la situation et nous vous tiendrons au courant.

M. Redway: Quand est-ce que vous nous ferez un nouveau rapport à ce sujet?

M. Dye: D'ici deux ans.

M. Redway: Vous voulez dire qu'on devra attendre encore deux ans pour réaliser enfin l'économie de 10 millions qui aurait dû intervenir en 1983?

[Text]

[Translation]

• 0950

Mr. Dye: Their opportunities for saving will change as the different laws are passed as to whether it is going to be a business transfer tax or a value-added tax or whether they are in the same game.

Next year we will be looking at excise; we will be looking at their systems there. Maybe they are better there.

Mr. Redway: In your opinion, Mr. Dye, is the potential for changes in the tax system really a big problem? Should this create the problem we are hearing about or you have written about with respect to the computerization, bearing in mind that something like the income tax system changes dramatically every year and there have to be appropriate changes made in the systems in that end of National Revenue? I take it they are made, because somehow or other they always send me a reassessment form at—I will not say at the appropriate time, because they are always sending me a reassessment form at some inexplicable time. But they seem to keep abreast. Why is it that the other side of the operation cannot keep abreast, even though there are changes happening in both sides?

Mr. Dye: The tax people on the income tax side have had to go through Herculean types of efforts in order to modify their software programs in order to meet the changing law. I think they have had real difficulty in so doing, but they have achieved it, apparently. They are using fairly old technology and it is difficult to change.

With respect to customs and excise, a comment was made that maybe the computer will not be appropriate. It may well be that the computer is appropriate but the software will have to change drastically, and it takes a lot of effort to make significant change and make sure it is debugged and works properly, because the department does not want to be sending out wrong invoices or collecting the wrong percentage. It has to work properly so they do a lot of testing.

Mr. Redway: Sometimes I think the income tax side may be sending out the wrong notices, too; but they never seem to think so.

So they always seem to be able to keep up. Why cannot the customs side keep up, Mr. Huneault?

Mr. Huneault: Just the sheer numbers. We are talking here of 75,000 licensees, while income tax is talking of millions, and they have been in the business of computers for much longer than we have.

Mr. Redway: Why would that be? You are both in the same department. You are all under National Revenue, are you not?

Mr. Huneault: Yes.

Mr. Redway: Why is it that one side has lagged so far behind the other side when you are all in the same—I hesitate to use the word "pigeon-hole"—you are in the same area there, the same department?

M. Dye: Les possibilités de réaliser des économies dépendront de la décision d'instaurer soit une taxe sur les transactions commerciales, soit une taxe sur la valeur ajoutée.

L'an prochain, nous allons examiner le système d'ordinateurs à la direction de l'accise. Il se peut que la situation y soit meilleure.

M. Redway: Les modifications éventuelles du régime fiscal constituent-elles effectivement un si gros problème? Est-il normal que ces modifications créent de tels problèmes pour le système d'ordinateurs, vu que le régime fiscal change normalement de façon assez significative chaque année? Il faut croire que le ministère du Revenu national parvient à modifier son système d'ordinateurs chaque année, puisque, quoi qu'il arrive, je reçois chaque année un formulaire de redressement fiscal, à des dates d'ailleurs plutôt bizarres. Comment se fait-il que l'autre partie du ministère n'arrive pas à suivre l'évolution de la situation?

M. Dye: La modification du logiciel utilisé pour l'impôt sur le revenu en fonction de l'évolution du régime fiscal demande d'énormes efforts. Ils semblent avoir eu beaucoup de mal à le faire, mais ils ont quand même réussi. Leur technologie plutôt ancienne est difficile parfois à changer.

Pour ce qui est des douanes et accise, il se peut que l'ordinateur ne convienne pas. Il se pourrait encore que ce soit le logiciel qu'il faille changer de fond en comble, ce qui exigerait également énormément de travail pour s'assurer que tout marche convenablement, car il ne faudrait pas, bien entendu, que le ministère envoie des factures fausses. Tout cela exige beaucoup de travail.

M. Redway: J'ai l'impression qu'ils se trompent bien souvent en ce qui concerne l'impôt sur le revenu, mais malheureusement, le ministère n'est pas de cet avis.

Comment se fait-il que la direction chargée des douanes et accise n'arrive pas à suivre, comme le fait la direction chargée de l'impôt sur le revenu?

M. Huneault: C'est une question de nombres. Il y a 75,000 titulaires de licences, alors qu'il y a des millions de contribuables. Par ailleurs, la direction de l'impôt sur le revenu s'est informatisée bien plus tôt que nous.

M. Redway: Pourtant, vous relevez toutes les deux du ministère du Revenu national, n'est-ce pas?

M. Huneault: Oui.

M. Redway: Comment se fait-il, dans ce cas, qu'une direction est tellement en retard par rapport à l'autre, tout en relevant du même ministère?

[Texte]

Mr. Huneault: It is not a dramatic lag. I tried to explain the process we have had to go through since 1979. We had computers but it was a matter of modifying them and improving on them. The legislative changes we are talking about here are fundamental changes; we are moving from what you could call a manufacturer's tax... We were talking about the wholesale tax earlier: it was a dramatic and fundamental change; it is a complete revamp.

I do not want to talk on behalf of income tax. They have modifications but their laws remain basically the same; ours—

Mr. Redway: They have it easy and you have it tough?

Mr. Huneault: I am not sure that they have it easy, but I would say that the changes we are talking about are very dramatic. So it is a matter of a judgment call: do we pursue, spending money, developing computer systems that may not be adequate two years down the road, or do we try to make do with what we have? So that is the kind of issue we are facing.

Dick, do you have anything to add?

Mr. R.F. Fulford (Assistant Deputy Minister, Excise, Department of National Revenue, Customs and Excise): I just want to mention a couple of things.

On the computer system itself, for the manufacturer's sales tax and a value-added tax system there would be fundamental differences in the software; the development in software in one would not be useful in the other. The experience would be very useful.

The clientele profile system was more than a revenue accounting system; it was an audit selection. It was to assist the department in directing the audit resources more effectively. This part was a part of the pilot. This is the part that deals with the \$10-million saving, and before the pilot commenced standards were agreed upon with Treasury Board as to what success would mean within the pilot. Those standards were achieved; in fact, they were exceeded. As a system and a technology, it proved itself; as an experience, it is something that can be transferred into any tax, and it is more useful in a tax that involves a broader number of taxpayers than in a narrow-based tax.

• 0955

Mr. Redway: Can I zero in for a minute on this \$10 million potential saving we talked about here a minute ago? I gather if the system had been put in place—was it in 1983, you said, Mr. Dye—we would have saved—

Mr. Dye: I think I said 1983.

Mr. Redway: —\$10 million. What I am hearing is that a lot of money might have been down the drain, perhaps—is that what you are saying—

Mr. Fulford: No.

Mr. Redway: —if you had put it in place?

[Traduction]

M. Huneault: Le retard n'est pas aussi important que vous semblez le croire. Je vous ai déjà expliqué comment les choses se sont passées depuis 1979. Nous avons été obligés de changer et d'améliorer nos ordinateurs. Par ailleurs, les changements de régime intervenus sont des changements radicaux, lorsqu'on passe notamment d'une taxe de vente à une taxe sur les transactions commerciales.

Par contre, le régime d'impôt sur le revenu, malgré certaines modifications, est resté fondamentalement inchangé.

M. Redway: Vous trouvez donc qu'ils ont la tâche aisée, alors que pour vous, c'est difficile?

M. Huneault: Ce n'est peut-être pas tout à fait exact, mais il est certain que chez nous, les changements sont radicaux. Il s'agit, pour nous, de décider si nous devons dépenser de l'argent pour mettre en place de nouveaux systèmes informatisés qui risquent d'être dépassés d'ici deux ans.

Dick, est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter?

M. R.F. Fulford (sous-ministre adjoint, Accise, ministère du Revenu national, Douanes et Accise): Deux mots.

En ce qui concerne l'ordinateur, il faut des logiciels tout à fait différents, selon qu'on adopte une taxe sur les transactions commerciales ou une taxe à la valeur ajoutée. Le logiciel qui serait bon pour l'un serait tout à fait inutile pour l'autre.

Le système de profil de la clientèle n'était pas à proprement parler un système de vérification des recettes, mais plutôt un système de sélection des vérifications. Cela devait permettre en principe au ministère de mieux utiliser le personnel chargé de la vérification. Cela faisait partie, d'ailleurs, du projet pilote. Cela faisait également partie de l'économie de 10 millions de dollars, et il avait été convenu à l'avance avec le Conseil du Trésor selon quelles normes les résultats seraient jugés. Or, les objectifs que nous nous étions fixés ont été largement dépassés. Donc, le système a fait ses preuves et pourrait éventuellement être utilisé pour n'importe quelle taxe, mais il est certainement plus utile lorsque le nombre de contribuables est plus important.

M. Redway: Je voudrais encore dire quelques mots au sujet de l'économie éventuelle de 10 millions de dollars. Si le système avait effectivement été mis en place en 1983, nous aurions donc pu économiser...

M. Dye: Oui, c'était en 1983.

M. Redway: On aurait pu économiser 10 millions de dollars. Donc, un tas d'argent aura peut-être été perdu...

M. Fulford: Non.

M. Redway: ... si le système avait été mis en place?

[Text]

Mr. Fulford: First of all, it is not so much a saving. The idea on the benefit side of the study was that we would be able to direct our audit resources more effectively, so the results in dollar terms of the audit resources we used would be greater by \$10 million nationally. So we provided a share of that to the pilot region and compared the region... the audit performance in the pilot region had to be \$830,000 more effective in the pilot period, produce more tax change in the pilot period than the national experience. This standard was exceeded, which shows the system itself could help direct more effective audit resources and produce more revenue for the government through the audit activity.

That experience we gained was not lost. The audit selection we were able to achieve in the region was applied nationally. We have been achieving some of those gains ever since we did the pilot—

Mr. Redway: Was this \$10 million an annual saving, or was this a saving over my lifetime?

Mr. Fulford: It was an increase in the annual effectiveness of the audit program.

Mr. Redway: So by delaying it six years to date, we are up to the \$60 million we are looking at here.

Mr. Fulford: As I was trying to explain, the effectiveness was achieved in the region the pilot was conducted in, but what we learned in that region—

Mr. Redway: You mean you saved some money there?

Mr. Fulford: We saved money. We produced more—

Mr. Redway: How much did you save there to offset the \$60 million?

Mr. Fulford: We produced \$2.5 million more revenue in our audit.

Mr. Redway: Annually?

Mr. Fulford: Annually, in that region.

Mr. Redway: Since what year?

Mr. Fulford: That was in 1985. It was in 1985-86 when the pilot was conducted. What we have learned through that we have applied nationally.

Mr. Redway: So are you saving the full \$10 million now?

Mr. Fulford: It is hard to measure, because we did not have a test to apply. We were applying the principles. I can tell you our audit selection is more effective now than it was four years ago. Our audit results are higher now than they were four years ago. But whether that represents \$10 million, I could not tell you.

Mr. Redway: What do you think, Mr. Dye? Just to clarify my own thinking... I guess over this period we are talking about maybe \$60 million instead of \$10 million, and we may have saved \$6 million so far, apparently. So we have a net situation of about a \$54 million loss. Am I correct in my calculation?

[Translation]

M. Fulford: L'économie n'est d'ailleurs pas tellement importante. On aurait pu sans doute mieux utiliser nos effectifs, ce qui aurait permis de dégager 10 millions de dollars à l'échelon national. Les résultats dans la région pilote devaient dégager 830,000\$ de plus qu'à l'échelon national. Cette norme a été dépassée, ce qui prouve que le système permet de mieux utiliser le personnel chargé de la vérification et, dès lors, d'augmenter les recettes de l'État.

Donc, cette expérience n'a nullement été perdue. Les résultats obtenus dans la région pilote sont maintenant appliqués à l'échelon national.

M. Redway: S'agissait-il d'une économie de 10 millions de dollars par an ou d'une économie forfaitaire?

M. Fulford: C'était une amélioration de l'efficacité annuelle du programme de vérification.

M. Redway: Donc, le retard de six ans se traduit par une perte de 60 millions de dollars.

M. Fulford: Comme je viens de vous l'expliquer, le projet pilote a donné de bons résultats dans la région où il a été appliqué.

M. Redway: Et cela s'est traduit par des économies?

M. Fulford: Oui. . .

M. Redway: À combien se sont élevées ces économies?

M. Fulford: Nos vérifications se sont traduites par 2,5 millions de dollars de recettes supplémentaires.

M. Redway: Par an?

M. Fulford: Oui, par an, dans la région en question.

M. Redway: Depuis quelle année?

M. Fulford: C'était en 1985-1986, année où le projet pilote a été institué. Depuis lors, il a été appliqué à l'échelon national.

M. Redway: Et maintenant, vous parvenez à économiser 10 millions de dollars?

M. Fulford: C'est difficile à dire, parce qu'on n'a pas fait de test. Ce qui est certain, c'est que la sélection de vérification est plus efficace maintenant qu'elle ne l'était il y a quatre ans. Nos résultats sont également supérieurs à ce qu'ils étaient il y a quatre ans. Mais je ne pourrais pas vous dire si, oui ou non, cela se traduit par une économie de 10 millions de dollars.

M. Redway: Qu'en pensez-vous, monsieur Dye? On aurait donc dû en principe économiser 60 millions, et non pas 10 millions de dollars, alors qu'en réalité, 6 millions de dollars seulement ont été économisés, soit une perte nette de 54 millions de dollars. Je ne pense pas me tromper.

[Texte]

Mr. Dye: I was referring to paragraph 5.67 of our report when I talked about \$10 million in annual savings since 1983. As for whether or not your arithmetic is correct, I am going to ask Mr. Deeks to let you know, because I am not sure.

Mr. Doug Deeks (Assistant Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada): I would refer the committee to paragraph 5.67, because as we reported a year ago, at the time, it is our understanding that the client profile system has never operated on a nationwide basis. Until such a national system is in place, the opportunity for revenue improvement of \$10 million per year identified in the 1983 Treasury Board submission cannot be realized.

Mr. Redway: Did they prove to you they had been saving \$2 million for the last three years?

Mr. Deeks: During our audit period I do not remember covering that point.

Mr. Redway: You mean because the question was never asked and the answer was never given because the question was never asked, or because you could not find any evidence of the \$2 million saving?

Mr. Deeks: We did not find any evidence during questioning and in an examination of that system at that time.

Mr. Redway: When are we going to start saving \$10 million a year?

Mr. Fulford: I believe we are. About the \$10 million you are referring to, I believe a good portion of that is already being achieved nationally in the audit program.

Mr. Redway: Do you want to sit down with Mr. Deeks and Mr. Dye in the next couple of days and see if you could find that \$10 million? How would that be, guys?

• 1000

Mr. Deeks: Yes, we would gladly sit down. As we said, this system has been implemented only on a pilot basis in that London office. It had not been put on a national basis at the time of our audit.

Mr. Redway: On Monday at midnight I am supposed to file my income tax return, and I do not want to be paying \$10 million more than I might have to. So perhaps you would check that out.

Mr. Roman: Mr. Chairman, I would like to start off with paragraph 5.105, which is dealing with the statement: "We found that neither the Department of Finance nor Customs and Excise was evaluating remission programs". The first general question is: why are you not evaluating these remission programs?

Mr. Huneault: Madam Chairman, there is a history to this whole—

[Traduction]

M. Dye: Les économies annuelles de 10 millions de dollars depuis 1983 figurent dans le paragraphe 5.67 de mon rapport. Mais je demanderais à M. Deeks de vous dire si, oui ou non, vos calculs sont exacts.

M. Doug Deeks (Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Je vous renvoie au paragraphe 5.67, car, ainsi que nous l'avons expliqué il y a un an, à notre avis, le système de profil de la clientèle n'a pas encore fonctionné à l'échelon national. Tant que ce système n'aura pas été mis en place, il n'y aura pas moyen de majorer les recettes de 10 millions de dollars comme il avait été prévu par le Conseil du Trésor en 1983.

M. Redway: Est-ce qu'ils ont réussi à vous prouver qu'ils ont effectivement économisé 2 millions de dollars au cours des trois dernières années?

M. Deeks: Je ne me souviens pas avoir vérifié ces chiffres.

M. Redway: Vous ne leur avez pas posé la question, ou bien vous n'avez pas réussi à trouver cette économie de 2 millions de dollars?

M. Deeks: Nos vérifications ne nous ont pas permis de trouver une économie de ce genre.

M. Redway: Quand est-ce que nous pourrions enfin commencer à économiser ces 10 millions de dollars par an?

M. Fulford: Une bonne partie de ces 10 millions de dollars sont d'ores et déjà économisés grâce au programme de vérification national.

M. Redway: Vous pourriez peut-être vous réunir avec MM. Dye et Deeks un de ces jours pour voir si, oui ou non, vous avez économisé ces 10 millions de dollars.

M. Deeks: Nous sommes certainement prêts à rencontrer les intéressés. Comme nous l'avons dit, le système a été introduit seulement comme expérience pilote au seul bureau de London. Au moment de notre vérification, il n'avait toujours pas été appliqué à l'échelle nationale.

M. Redway: Lundi, à minuit, je suis censé présenter ma déclaration d'impôt sur le revenu et je ne veux pas avoir à payer 10 millions de dollars de plus qu'il n'en faut. Je vous engage donc à surveiller la situation attentivement.

M. Roman: Monsieur le président, j'aimerais commencer en vous renvoyant au paragraphe 5.105, qui fait état de ce qui suit: «Nous avons remarqué que ni le ministère des Finances, ni Douanes et Accise n'évaluent les programmes de remise». D'abord, pourquoi n'évaluez-vous pas ces programmes de remise?

M. Huneault: Madame la présidente, il y a un contexte à cette situation. . .

[Text]

Mr. Roman: I would appreciate knowing a little more about it.

Ms Sheila Batchelor (Assistant Deputy Minister, Customs Programs, Department of National Revenue, Customs and Excise): Madam Chairman, the Department of National Revenue has a specific role in terms of the remission orders that are passed by Order in Council to provide duty relief and sales tax relief in specific circumstances. Basically we are the administrator of remission orders. We have a limited number of cases where the Minister of National Revenue can himself propose remission orders, and those are where there are inequities in the administration of the law or where we have clearly made an administrative error. I think in those instances it is fair to say that the passage of a remission order that brings equity to citizens who have overpaid their duties or establishes consistency among importers of similar types of goods is in itself an evaluation of the particular remission order.

In terms of remission orders that reflect broader government policy and economic objectives, those are the responsibility of the Department of Finance. We do have some representatives here from the Department of Finance, if the Chair would like to invite those representatives to speak to their responsibilities in that area.

Mr. Redway: I guess it depends on whether or not Mr. Roman wants to ask them a question.

Mr. Roman: In order for us to get the answer to the initial question, someone ought to come forward and explain it a little further.

The Vice-Chairman: I understand we have Mr. McCloskey and Mr. Sewell here, or perhaps someone else would like to respond for the department. Would you like to respond to Mr. Roman's question, Mr. McCloskey?

Mr. Bill McCloskey (Director, Tariffs Division, Department of Finance): I think perhaps we will both respond. I am the director of the Tariffs Division in the Department of Finance, and Mr. Sewell heads up the tax evaluation section in the department.

To follow along what Ms Batchelor was saying, remission orders in a sense have been evaluated for years and years. Many of the remission orders do have sunset clauses on them and they are renewed, but when they are renewed they are not renewed just automatically. An assessment is made in the Department of Finance as to whether or not they are still living up to the original purposes for which they were put in.

• 1005

However, there is a more formal procedure being put in place now to evaluate them on an ongoing basis, and perhaps Mr. Sewell can speak about that.

Mr. David Sewell (Director, Evaluation Division, Department of Finance): Mr. Chairman, I believe Mr.

[Translation]

M. Roman: Justement, j'aimerais bien que vous me l'expliquiez.

Mme Sheila Batchelor (sous-ministre adjointe, Programmes douaniers, ministère du Revenu national, Douanes et Accise): Madame la présidente, le ministère du Revenu national, dans le cadre des décrets de remise adoptés par décret du conseil, a pour rôle d'atténuer les droits de douane et les taxes de vente dans certaines circonstances bien précises. Nous appliquons donc les décrets de remise. En tant que ministère national, nous ne pouvons proposer nous-mêmes qu'un certain nombre de ces décrets de remise, et seulement lorsque l'application de la loi a donné lieu à des injustices ou que des erreurs administratives ont clairement été commises. Dans ces circonstances, la seule adoption des décrets de remise, qui sont censés assurer une meilleure justice aux citoyens qui ont payé des droits excédentaires ou qui sont censés faire en sorte que les mêmes règles s'appliquent aux importateurs pour les mêmes genres de produits, constitue une évaluation.

Pour ce qui est des décrets de remise qui doivent refléter les grandes politiques du gouvernement ou ses grands objectifs économiques, ils relèvent du ministère des Finances. Il y a ici des représentants du ministère des Finances, si la présidente désire connaître leur point de vue à ce sujet.

M. Redway: Tout dépend si M. Roman veut leur poser des questions.

M. Roman: Je pense que quelqu'un devrait essayer de répondre un peu plus en détail à cette partie de la question.

Le vice-président: Je pense que M. McCloskey et M. Sewell, entre autres, sont présents pour le ministère. Quelqu'un désire-t-il répondre à la question de M. Roman? Monsieur McCloskey.

M. Bill McCloskey (directeur, Division des tarifs, ministère des Finances): Nous pouvons tous les deux essayer de répondre à la question. Je suis directeur de la Division des tarifs du ministère des Finances, et M. Sewell est chef de la Section de l'analyse fiscale du ministère.

Pour faire suite à ce que M^{me} Batchelor disait, les décrets de remise, d'une certaine manière, sont évalués depuis des années. Beaucoup des décrets de remise ont des dispositions de temporarisation et sont renouvelés, mais ils ne sont pas renouvelés automatiquement. Le ministère des Finances tient à s'assurer qu'ils continuent d'être justifiés.

Il y a cependant un mécanisme qui est mis en place actuellement pour les évaluer de façon plus officielle, de façon permanente; M. Sewell va en parler.

M. David Sewell (directeur, Division de l'évaluation, ministère des Finances): Monsieur le président, je pense

[Texte]

Roman's question was addressed in a recent letter from the deputy minister, Mr. Hartt, to the chairman of the committee, dated March 29.

The Vice-Chairman: We have that letter. I am sure Mr. Roman has read it carefully.

Mr. Sewell: I think more generally to get at the substance of this question, the problem is to separate out what might be a remission program in the whole area. As Ms Batchelor said, most remission orders are simply equitable remedies—no sense in their program—or to rectify some administrative problem. Any glance at the Public Accounts will reveal that most remission orders are of this nature.

The programs addressing industrial objectives will be the subject of attention from the tax measures evaluation unit, and we plan to start that in the next fiscal year as resources become available to undertake that task.

I hope that answer is satisfactory.

Mr. Roman: Basically, I just wanted to know why you have come under that criticism, because in paragraph 5.106 it says that the Department of Finance should be taking a lead role in ensuring that the remission programs are evaluated in accordance with the guidelines issued by the Office of the Comptroller General. I guess I am hearing you correctly. You say you are going to initiate that when resources become available, hopefully in the following year.

Mr. Sewell: Yes, sir. Certainly in the next fiscal year, Mr. Chairman.

Mr. Hovdebo: I asked the Auditor General a question on that same topic. What is he looking for in that evaluation that he is suggesting the Department of Finance take a lead role?

Mr. Dye: Mr. Chairman, as the committee may recall, we believe the Department of Finance should establish an evaluation unit. I think they did that last fall in 1987. They are undertaking some of these reviews, not just in this area, but across a broader spectrum of interests, so that the objectives of the Finance Department can be measured in terms of results to see in this particular case whether or not the remissions are doing the job they had intended to achieve in the first place. If we are giving remissions to tire companies, are we achieving the objective of giving remissions to tire companies? I think it is that type of issue they will be exploring.

Mr. Hovdebo: You are saying that you think you have in place the structure that can do that.

Mr. Sewell: Yes. As I indicated previously, we intend to commence evaluation. We are presently involved in collecting measures to be evaluated with the tariffs division of the department. As resources become

[Traduction]

que la question de M. Roman était traitée dans une lettre récente du sous-ministre, M. Hartt, à la présidente du Comité, en date du 29 mars.

Le vice-président: Nous avons cette lettre, et je suis sûr que M. Roman l'a lue attentivement.

M. Sewell: Pour répondre plus directement à la question, il convient de faire la différence entre les diverses catégories de remises. Comme M^{me} Batchelor l'a indiqué, la plupart des décrets de remise se veulent simplement des correctifs équitables, à l'intérieur du programme, ou servent à rectifier des erreurs administratives. La consultation des comptes publics permettra de le confirmer.

Pour ce qui est des programmes de remise dans le cadre des grands objectifs industriels, ils doivent faire l'objet d'une attention particulière de l'unité d'évaluation des mesures fiscales. Nous entendons nous y lancer au cours de l'année financière qui vient, au fur et à mesure que nous disposerons des ressources nécessaires.

J'espère avoir répondu à votre question de façon satisfaisante.

M. Roman: Je voulais simplement savoir ce qui justifiait la critique qui se trouve au paragraphe 5.106. Il fait valoir que le ministère des Finances devrait assurer un rôle de premier plan et voir à ce que les programmes de remise soient évalués conformément aux lignes directrices publiées par le Bureau du contrôleur général. Si je comprends bien, vous allez faire quelque chose à cet égard lorsque vous aurez les ressources nécessaires, et vous espérez que ce sera au cours de l'année qui vient.

M. Sewell: Au cours de la prochaine année financière, monsieur le président.

M. Hovdebo: J'ai posé une question au Vérificateur général sur le même sujet. Quelle est cette évaluation que le ministère des Finances doit effectuer et quel est ce rôle de premier plan qu'il doit jouer?

M. Dye: Comme le Comité s'en souvient sans doute, monsieur le président, nous avons suggéré au ministère des Finances de créer une unité d'évaluation. Il l'a fait, semble-t-il, au cours de l'automne 1987. Il procède à un certain nombre d'examen, non pas seulement dans ce domaine, mais pour l'ensemble de son activité, de façon à vérifier si ces objectifs sont atteints concrètement. Dans ce cas-ci, il essaie de voir si les remises correspondent toujours à leur but premier. S'il accorde des remises à des sociétés qui fabriquent des pneus, par exemple, il vérifie si l'intention est toujours respectée.

M. Hovdebo: Vous voulez dire que la structure nécessaire est déjà en place.

M. Sewell: Oui. Comme je l'ai dit, nous entendons commencer bientôt l'évaluation elle-même. Nous recueillons actuellement un certain nombre de mesures qui devront être examinées par notre Division des tarifs.

[Text]

available, we intend to commence that activity in the next fiscal year.

Mr. Hovdebo: One of the criticisms in here, which I can attest to by my own attempts to do so, is the information to parliamentarians which these remission orders give; for instance, the one example given in exhibit 5.5, which is a chronological list of the Orders in Council. What is the value of that? It is of no value to us. What is the value of its being in the Public Accounts?

Mr. Sewell: Before the Auditor General's report came out, an inquiry was started into the meaningfulness of remission order reporting in the Public Accounts. That inquiry was started, and has been completed by the Office of the Comptroller General.

Several recommendations of that study—in fact, I think all of them—have been adopted. There are representatives of the office of the Comptroller General here today who can speak more to that issue.

• 1010

I might also note that previous to this, and in response to the first report of this committee, the government undertook several new measures on reporting. In particular, there will be a new six-monthly report on new remission orders. The first report will cover the period to March 31 of this year. That report should be public in the next two to three weeks. That report follows some of the recommendations in the Office of the Comptroller General's report on meaningful reporting. I think the example Mr. Hovdebo is referring to would be covered in that example. Instead of a string of 100 importers of a particular item, you will reporting at the order level, which is more meaningful, with one particular figure, for instance. Much attention has been paid in the new report, in response to the wishes of this committee, to giving reasons and costs for new remission orders.

As you will know, other actions were taken in response to that first report of this committee. All remission orders will now be published in the *Gazette*. Previously some were held back, where they affected individuals who were one-shot occasions. All remission orders above \$20 million are tabled in the House.

Mr. Hovdebo: This may be in your report, then. But for instance, CIL had a remission order in 1986-87 of \$13 million, Petro-Canada of \$10 million, Esso of \$2 million in one place and a considerable amount in another place. If I look at that, will I be able to find out in your new report why those remission orders were given—in the report that is being developed?

Mr. Sewell: The new report covers new remission orders. The Public Accounts cover all remission orders. Any remission order in existence is supposed to be reported in there.

[Translation]

Et lorsque nous aurons les ressources nécessaires, dans le cours de la prochaine année financière, nous commencerons l'évaluation elle-même.

M. Hovdebo: Une des choses reprochées au système, et j'ai eu l'occasion de m'en rendre compte moi-même, c'est que les parlementaires n'ont guère d'information au sujet de ces décrets de remise; par exemple, la pièce 5.5 ne donne qu'une liste chronologique des décrets du conseil. Quelle valeur une telle liste peut-elle bien avoir? Nous ne pouvons rien en tirer. Pourquoi figure-t-elle dans les Comptes publics?

M. Sewell: Même avant le rapport du Vérificateur général, une enquête avait été entreprise au sujet de la façon dont les décrets de remise figuraient dans les Comptes publics. Cette enquête a été menée par le Bureau du contrôleur général et est maintenant terminée.

Plusieurs des recommandations—de fait, toutes les recommandations de cette étude ont été adoptées. Il y a des représentants du Bureau du contrôleur général ici présents, et ils peuvent en parler.

Même avant, en réponse au premier rapport du Comité, le gouvernement avait mis de l'avant plusieurs nouvelles mesures concernant le système d'information. Par exemple, un nouveau rapport semestriel est prévu pour les nouveaux décrets de remise. Le premier rapport portera sur la période se terminant le 31 mars de cette année. Il devrait être rendu public au cours des deux ou trois prochaines semaines. Il se conforme à certaines des recommandations du Bureau du Vérificateur général relativement à une amélioration de la qualité de l'information. Le problème que soulève M. Hovdebo dans son exemple sera ainsi corrigé. Il ne s'agirait donc plus de donner une liste de 100 importateurs; il y aura un montant pour le décret. Et une attention particulière a été prêtée aux recommandations du Comité dans son premier rapport; les raisons et les coûts des nouveaux décrets de remise seront indiqués.

Par ailleurs, comme vous le savez, d'autres mesures ont été prises en réponse au premier rapport du Comité. Par exemple, tous les décrets de remise seront maintenant publiés dans la *Gazette*. Ce n'était pas le cas auparavant, lorsqu'il s'agissait de décrets de remise uniques. Et tous les décrets de remise de plus de 20 millions de dollars sont maintenant déposés à la Chambre.

M. Hovdebo: Ce sera peut-être dans votre rapport. CIL, en 1986-1987, a eu droit à 13 millions de dollars, Petro-Canada à 10 millions de dollars, Esso à 2 millions de dollars à un endroit et à un montant considérable ailleurs. En consultant votre rapport, serai-je en mesure de connaître les raisons de ces décrets de remise?

M. Sewell: Le nouveau rapport porte sur les nouveaux décrets de remise. Les Comptes publics contiennent tous les décrets de remise. Tous les décrets de remise en vigueur y figurent.

[Texte]

My own responsibility is with the new report. Indeed, if a new remission order is given, the reasons for that order will be quite clearly stated. I do not think Mr. Hovdebo should have any problem on that front at all.

Mr. Hovdebo: So if I ask, I can find out even now why the remission order was given, can I?

Mr. Sewell: Yes, sir.

The Chairman: May I just clarify? What you are saying is that the next issue of *Public Accounts of Canada*, which becomes available in October, will have a lot more information about remission orders, plus you are releasing separate reports on them as the year goes on.

Mr. Sewell: My responsibility is not the Public Accounts, Madam Chairman. There are officials here who can speak to those. But substantive improvements in reporting have been approved there. My responsibility is to implement the promise made by the government to this committee on a new reporting mechanism for new remission orders passed.

One of the complaints of this committee, Madam Chairman, was that often sufficient information was not given on reasons for the order, and there was imprecision on the cost estimates for the order. Those are two subjects that are being looked at quite closely in constructing the new report. Indeed, I hope this committee will be satisfied with the government's efforts to promote openness in accountability in that respect.

Mr. McCloskey: Madam Chairman, that report will be tabled semi-annually, as indicated. The first report will cover remissions in the previous six months, up to March 31.

The Chairman: The newer remission orders, then, should meet the criticisms and concerns of this committee. But I am unsure about those that have been going on for a long, long time in the past. Is there a mechanism to start giving fuller information about those, the continuing ones, which may be 20 years old?

Mr. Sewell: I take your point, Madam Chairman. I think the recommendations that I know have been adopted by the Office of the Comptroller General—although I might suggest, Madam Chairman, it would be best for you to talk to the officials—will be a substantial improvement in reporting. This must cast some light in this area which not only is giving concern to this committee but which we find, quite frankly, receives almost no attention by the public. There are almost no public inquiries about remission order reporting, so the new reporting procedure for the Public Accounts should give that part of the document a higher profile.

[Traduction]

Je ne suis chargé, en ce qui me concerne, que du nouveau rapport. Et s'il y a un nouveau décret de remise, les raisons en sont clairement indiquées. M. Hovdebo ne devrait pas avoir de problème à ce niveau.

M. Hovdebo: Donc, si je pose la question, je peux connaître les raisons d'un certain décret de remise?

M. Sewell: Oui.

La présidente: Puis-je préciser un point? Vous voulez dire que la prochaine édition des *Comptes publics du Canada*, qui sera disponible en octobre, contiendra plus d'information au sujet des décrets de remise et qu'en outre, il y aura des rapports distincts dans l'année au sujet des décrets de remise?

M. Sewell: Je ne suis pas chargé des Comptes publics en ce qui me concerne, madame la présidente. Il y a des hauts fonctionnaires ici présents qui le sont. Ce que je dis, c'est que des améliorations importantes ont été apportées à notre système à nous. Je m'attache, moi, en particulier, à donner suite à la promesse du gouvernement voulant qu'il y ait un mécanisme en vue d'améliorer l'information au sujet des nouveaux décrets de remise.

Le Comité s'était plaint, entre autres, que les raisons des divers décrets n'étaient pas données assez souvent et que les estimations de coûts relativement à ces décrets étaient imprécises. Nous avons essayé de tenir compte de ces deux points bien précis dans la préparation de notre nouveau rapport. Nous espérons que le Comité sera satisfait des efforts du gouvernement en vue d'en arriver à une plus grande transparence à ce niveau.

M. McCloskey: Comme il a été indiqué, madame la présidente, ce rapport sera déposé tous les six mois, et le premier portera sur la période précédant le 31 mars.

La présidente: Donc, en ce qui concerne les nouveaux décrets de remise, il sera tenu compte des critiques et des préoccupations de ce Comité. Je ne sais pas si la situation est aussi satisfaisante cependant pour ce qui est des remises permanentes qui remontent à des années en arrière. Y a-t-il un mécanisme prévu pour donner plus d'information au sujet de ces remises qui peuvent dater de 20 ans?

M. Sewell: Je comprends votre préoccupation, madame la présidente. Je pense que les recommandations que le Bureau du contrôleur général a adoptées—vous pourriez sûrement en savoir davantage en vous adressant à ses représentants—constitueront une amélioration importante dans le domaine de l'information. Toutes ces nouvelles mesures devraient donner satisfaction au Comité, parce qu'il faut bien dire que c'est un domaine qui passe à peu près inaperçu auprès du public. Il n'y a presque pas de demandes d'information du public au sujet des remises. La nouvelle information concernant les remises dans les Comptes publics devrait susciter un renouveau d'intérêt.

[Text]

[Translation]

• 1015

The Chairman: Mr. Redway indicated he had a supplementary, and Mr. Hovdebo has another question. Would it be acceptable to you if we ask Mr. Gorman, who is here from the Office of the Comptroller General, to join us and explain what is happening in the reporting of the remission orders in the next issue of *Public Accounts of Canada*.

Mr. Bernard Gorman (Acting Deputy Comptroller General, Office of the Comptroller General): The report Mr. Sewell referred to has been completed and the recommendations have been adopted.

With respect to the Public Accounts, the report has been accepted by Treasury Board and we would be issuing to departments the reporting requirements starting the first of April this year. The reporting we are referring to would be for the 1988-89 fiscal year, not for the Public Accounts that will be coming up this October.

At the present time there is a listing in the Public Accounts by beneficiary of remissions. The new reporting will be at the order level, so we will refer to the authority at the order level that was received and we would be reporting back against that.

What we propose to include would be a description of the remission order itself and the amount of the remission in the current fiscal year. All remission orders will be covered. They will be included in the Public Accounts for the full duration of their useful life until they expire. So in each fiscal year the Public Accounts will show the amount of the remission that was effected in that fiscal year and that will continue on.

We would also ask departments to maintain information at the beneficiary level so that Parliament would not lose the information they are currently having. It would not be reported on an annual basis, but should a member of the public wish that information, departments will have that. They will be required to continue to collect it.

Mr. Hovdebo: When you say the duration of its life, do you mean the basis of the order, the length of the time it is in place?

Mr. Gorman: That is correct.

Mr. Hovdebo: That is fine.

Mr. Redway: I was interested in your comments, gentlemen, about the fact that there have been very few public inquiries about remission orders. I am sure you appreciate how difficult it is to even know such things exist from looking in *Public Accounts of Canada*. I only know they exist, quite frankly, as a result of being a member of this committee and having them drawn to my attention.

I had occasion last week to try to find the cursed things in the four volumes of *Public Accounts of Canada* and I had to go to one of the staffers of this committee to direct

La présidente: Monsieur Redway, une question complémentaire, et monsieur Hovdebo, une autre question. M. Gorman, qui représente ici le Bureau du contrôleur général, pourrait-il s'avancer et se joindre à la discussion afin d'expliquer quelles mesures sont prises relativement à la divulgation des décrets de remise dans la nouvelle édition des *Comptes publics du Canada*?

M. Bernard Gorman (sous-contrôleur général intérimaire, Bureau du contrôleur général): Le rapport dont a parlé M. Sewell est terminé, et les recommandations ont été adoptées.

En ce qui concerne les Comptes publics, le rapport a été accepté par le Conseil du Trésor, et les ministères seront bientôt avisés des nouvelles dispositions concernant l'information à compter du 1^{er} avril de cette année. Ces dispositions s'appliqueront pour l'année financière 1988-1989, c'est-à-dire non pas pour les Comptes publics qui paraîtront au mois d'octobre.

Actuellement, les Comptes publics donnent la liste des bénéficiaires des remises. Les nouvelles dispositions concernant l'information auront trait aux décrets. Nous indiquerons donc en vertu de quoi les décrets ont été consentis.

Nous avons l'intention de décrire les décrets de remise eux-mêmes et d'en indiquer le montant pour l'année financière. Tous les décrets de remise seront inclus dans les Comptes publics pour la période au cours de laquelle ils seront en vigueur. Donc, pour chaque année financière, les Comptes publics indiqueront le montant des remises en vigueur, et ce, pour la durée des remises.

Nous demanderons également aux ministères de continuer d'indiquer les bénéficiaires, de façon à ce que le Parlement ait cette information à sa disposition. Cette information ne sera pas publiée tous les ans, mais elle sera disponible en tout temps, si les membres du public s'adressent aux ministères. Les ministères devront avoir l'information.

M. Hovdebo: Vous parlez de la durée des remises, mais incluez-vous également les raisons, ainsi que les dates depuis lesquelles les remises sont en vigueur?

M. Gorman: Oui.

M. Hovdebo: Très bien.

M. Redway: J'ai noté ce que vous avez dit au sujet du fait que le public ne semble pas tellement s'intéresser aux décrets de remise. Je suis sûr que vous savez à quel point il peut être difficile d'en connaître l'existence et de les trouver dans les *Comptes publics du Canada*. En ce qui me concerne, je ne suis au courant de la question que depuis que je suis membre de ce Comité et que le Comité en a discuté.

J'ai essayé de trouver ces fameuses remises la semaine dernière dans les quatre volumes des *Comptes publics du Canada*, et je dois vous dire que j'ai eu recours au

[Texte]

me to where the heck they were. There are 36 pages of them and almost a billion dollars last year in remissions.

I find the whole concept of remissions personally—just as an aside here—really offensive, because there is such a potential for discrimination and such a potential for forgiving the taxes or the duties or whatever it is of my neighbour and not of me, or of me and not of my neighbour. That is why it is so important that the whole thing be made public, in my opinion. However, I think Parliament should be asked to approve these things on an annual basis, frankly.

• 1020

Let me ask you about the statement in the letter of March 29 of this year from the Minister of Finance to the chairman of the committee, in which he stated that all remission orders above the \$20-million threshold will be tabled in Parliament. I guess I am a cynic like my constituents and I have some doubts about this.

Have we had any such remission orders tabled in Parliament since that letter?

Mr. McCloskey: The answer is yes.

Mr. Redway: How many and what are they?

Mr. McCloskey: I cannot remember the date, but—

Mr. Redway: How would I, as a Member of Parliament, know unless I was sitting there? I would have carefully to read through all the stuff, but I do not remember getting anything over my desk saying—

Mr. McCloskey: They were tabled in, I guess, January. There were three tire remission orders tabled in Parliament.

Mr. Redway: How much were they and what were they for?

Mr. McCloskey: I believe there was a remission—I am speaking from memory now—for Michelin for approximately \$80 million over five years. There was a remission for Goodyear for \$25 million over four years. These are not annual figures; this is over the four years. For Uniroyal Goodrich. . . I am sorry; I have forgotten; I do not have the amount in my memory. Again, that is a public document so I am sure the clerk can lay his hands on that.

Mr. Redway: Were they all given on the same basis? Were the rationales, the theories behind remitting the duties in these cases, all the same?

Mr. McCloskey: Yes. It was to assist the tire companies to restructure and rationalize their operations in Canada.

Mr. Redway: Are there any tire companies in Canada that did not get a remission order?

[Traduction]

personnel du Comité. Il y en a eu pour 36 pages et pour presque un milliard de dollars l'année dernière.

Je vous avoue que c'est le concept même qui me répugne, à cause des possibilités de discrimination. Mon voisin a peut-être droit à une remise, alors que je n'y ai pas droit, ou le contraire. Voilà pourquoi il est si important que le public soit au courant de la question. En tout cas, le Parlement devrait approuver les remises annuellement.

Je reviens sur les promesses faites dans la lettre du 29 mars de cette année du ministre des Finances à la présidente de ce Comité voulant que tous les décrets de remise de plus de 20 millions de dollars soient déposés au Parlement. Je suis peut-être aussi cynique que mes commettants, mais j'entretiens des doutes à cet égard.

Y a-t-il eu des décrets de remise déposés au Parlement depuis cette lettre?

Mr. McCloskey: Oui.

Mr. Redway: Combien et de quelle nature?

Mr. McCloskey: Je ne me souviens plus de la date exacte. . .

Mr. Redway: Comment aurais-je pu les voir en tant que député si je n'avais pas été nécessairement au bon endroit au bon moment? Je me tiens au courant, mais je ne me souviens pas d'avoir vu quoi que ce soit sur mon bureau. . .

Mr. McCloskey: Ils ont été déposés en janvier, si je ne m'abuse. Il y en avait trois, et ils avaient trait à des fabricants de pneus.

Mr. Redway: De quels montants étaient-ils et quels étaient leurs bénéficiaires?

Mr. McCloskey: Si ma mémoire est bonne, il y avait une remise à l'intention de Michelin pour un montant d'environ 80 millions de dollars sur cinq ans. Il y en avait une autre à l'intention de Goodyear d'un montant de 25 millions de dollars sur une période de quatre ans. Je vous rappelle qu'il ne s'agit pas de chiffres annuels, mais de chiffres pour l'ensemble de la période; dans ce cas, quatre ans. Il y en avait également une à l'intention d'Uniroyal Goodrich. . . Malheureusement, j'ai oublié le montant. De toute façon, tous ces renseignements sont publics, et le greffier peut les obtenir.

Mr. Redway: Ont-elles toutes été accordées pour les mêmes raisons? La justification était-elle la même dans tous les cas?

Mr. McCloskey: Oui. Il s'agissait d'aider les fabricants de pneus à restructurer et à rationaliser leurs opérations au Canada.

Mr. Redway: Y a-t-il eu des fabricants de pneus au Canada qui n'ont pas obtenu la remise?

[Text]

Mr. McCloskey: All tire companies in Canada were, and still are, entitled to remission. It was a procedure that was negotiated with all tire companies that if they come forward and seek remission then the government will negotiate a remission with them.

Mr. Redway: Is there something in writing about that, other than the bold statement that they got these remissions?

Mr. McCloskey: I do not believe there is anything in writing in terms of a—

Mr. Redway: This is all secret Cabinet documents, is it?

Mr. McCloskey: No, it is not secret Cabinet documents, but the memoranda of understanding that are entered into with the tire companies—

Mr. Redway: No, but you have indicated that in effect an invitation was offered to every tire company in Canada to come in and ask for some money back. Where is the invitation? Do you have that—

Mr. McCloskey: It is not simply a question of inviting companies to come in and ask for money back. In most cases, again, this is to assist the tire companies to rationalize their operations in Canada. In fact, what has happened is that the tire companies are expanding their operations and are increasing production. So in a sense it is imports that are not occurring now. There are imports of tires to round out production of lines in Canada. In a sense it is new importations that are occurring as a result of the increased production in Canada.

Mr. Redway: Do you have something in writing about what the rationale and whatnot of this program is and how everybody was advised that the program existed and how many have come in and made inquiries and how many other companies have not made any inquiries? Have you anything about that?

Mr. McCloskey: I do not have anything with me. We can provide the committee with something. It was a procedure that was negotiated by—

Mr. Redway: I hope that you will file something with us on this. I am sure that you can see the potential for abuse in something like this, where some companies like Michelin, Goodyear, and Uniroyal get some deal and they are in competition with some other company that does not get the deal and they are all competing in the same marketplace. Maybe there is no favoritism, nothing out of the ordinary, shown here; but, my gosh, it has such a tremendous potential for abuse that we should see that material to satisfy ourselves.

• 1025

The other thing that bothers me is this \$20-million limit. You have indicated that some of these remissions were over five years, four years, etc. Maybe that should allay my concern. But I always think of the possibility of having one remission for \$19 million and another remission for the same company for \$15 million, and you

[Translation]

M. McCloskey: Tous les fabricants de pneus au Canada y avaient droit et continuent d'y avoir droit. Les modalités ont été négociées avec tous les fabricants de pneus; ils peuvent tous discuter avec le gouvernement de la possibilité d'une remise.

M. Redway: Y a-t-il des documents en ce qui concerne ces remises, ou doit-on se contenter de paroles?

M. McCloskey: Je ne crois pas qu'il y ait quoi que ce soit par écrit pour ce qui est. . .

M. Redway: Il s'agit de documents secrets du Cabinet?

M. McCloskey: Non, mais il y a des protocoles d'entente avec les fabricants de pneus. . .

M. Redway: Vous avez dit que tous les fabricants de pneus au Canada avaient été invités à présenter une demande en vue d'une remise. Où se trouve-t-elle, cette invitation? Avez-vous. . .

M. McCloskey: Il ne s'agissait pas simplement d'inviter les fabricants à présenter une demande en vue d'une remise. Dans la plupart des cas, la mesure avait pour but de les aider à rationaliser leur exploitation au Canada. Il en a résulté dans les faits que les fabricants ont pris de l'expansion et ont augmenté leur production. Il y a des importations qui n'ont pas eu lieu pour cette raison. Les importations de pneus servent à compléter la production au Canada. Ce sont de nouvelles importations, qui découlent de l'augmentation de la production au Canada.

M. Redway: Avez-vous un rapport écrit quelconque au sujet des raisons et des modalités de ce programme? Savez-vous combien de fabricants ont été avisés de l'existence du programme, combien ont présenté des demandes et combien n'en ont pas présentés?

M. McCloskey: Je n'ai rien par écrit en main. Je peux fournir certains détails au Comité s'il le désire. Les modalités ont été négociées. . .

M. Redway: J'espère que vous pourrez déposer un rapport à ce sujet. Je suis sûr que vous vous rendez compte des possibilités d'abus dans le cadre d'un programme comme celui-ci, qui accorde certains avantages à des sociétés comme Michelin, Goodyear et Uniroyal; ces sociétés font concurrence à d'autres qui n'ont pas nécessairement les mêmes privilèges. Il n'y a peut-être pas de favoritisme, il n'y a peut-être rien d'inhabituel dans cette façon de procéder. Cependant, les possibilités d'abus sont telles qu'il serait bon que nous voyions les documents en cause.

Il y a aussi cette limite de 20 millions de dollars. Vous avez dit que certaines remises étaient accordées pour cinq ans, pour quatre ans, etc. Cela devrait peut-être me rassurer, mais je me dis qu'il doit être possible d'obtenir une remise pour 19 millions de dollars et une autre pour 15 millions de dollars, ce qui dispense de faire un rapport

[Texte]

do not have to report it, or you do not have to table it with Parliament, because it does not total \$20 million in one lump sum. Can you tell me what safeguards there are against something like that?

Mr. Sewell: Since the orders are completely open, all orders will be gazetted and there will be the six-monthly report. If there were any chicanery such as Mr. Redway was suggesting of dividing up an order over several periods, it would immediately be obvious. What we have now is a completely open process, with publication of all orders.

Mr. Redway: You mean what we will have, not what we have now.

Mr. Sewell: Yes.

Mr. Redway: We will look forward to that. But I will sure look forward to receiving this other material, particularly on the tire company.

Are there any similar programs of that sort where there is a sort of open invitation to a particular sector of industry to come in and ask for some money?

Mr. McCloskey: Again, I dispute the statement that it was an "open invitation". This was a—

Mr. Redway: Do you mean it was only offered to three companies, and it was not offered to the other?

Mr. McCloskey: No, it was a program that was negotiated by Regional Industrial Expansion with the tire companies. All tire companies were involved. It was at the request of the tire companies, and all the tire companies were informed of the basis on which remission would be given. It is certainly not a discriminatory program.

Mr. Redway: And we will see that material.

Mr. McCloskey: We will get you some material that describes the program.

Mr. Redway: Good.

Mr. McKenzie: Are these remission orders applied at just one border crossing point or at all border crossing points, and are they all implemented in the same way at every border crossing point? And who makes the decision? Are the customs duty officers involved in this, or do they just get instructions from headquarters that this is to be let through? How is that process managed?

Mr. Huneault: Basically as you just said. We let the customs officers right across the country know what the negotiations were and what the results are, and then they let the goods in based on those directions. But there is no real judgment call on their part at that particular point.

Mr. McKenzie: The reason I raise that is that a few years ago I was involved with a number of auto parts firms in Manitoba that were having great difficulty importing auto parts from the States. They would find out that if they used one border crossing point, well, they would have to pay customs duties; but if they brought it in over at another border crossing point, they did not pay

[Traduction]

ou de déclarer ces remises au Parlement. En effet, dans ces conditions, on n'atteint pas 20 millions de dollars. Qu'est-ce qui empêche de faire ce genre de choses?

M. Sewell: Puisque les décrets n'ont rien de confidentiel, ils seront tous publiés dans la Gazette et paraîtront dans le rapport semestriel. Si quelqu'un essayait de diviser un décret en plusieurs périodes, comme M. Redway l'envisage, on s'en apercevrait immédiatement. Le processus est totalement ouvert, tous les décrets sont publiés.

M. Redway: Vous parlez du futur, non pas de la situation actuelle.

M. Sewell: Oui.

M. Redway: C'est une excellente chose. Cela dit, j'attends avec impatience ces renseignements, en particulier sur la compagnie de pneus.

Est-ce qu'il y a d'autres programmes de ce genre où on lance une invitation générale à un secteur en particulier de l'industrie à venir demander de l'argent?

M. McCloskey: Je ne suis pas d'accord quand vous parlez d'une «invitation générale». Dans ce cas. . .

M. Redway: Vous voulez dire qu'on a offert cela à trois compagnies seulement, et non pas aux autres?

M. McCloskey: C'est l'Expansion industrielle régionale qui a négocié ce programme avec les compagnies de pneus. Toutes ont participé à l'exercice. Cela a été fait à la demande des compagnies de pneus, et toutes ont été informées des remises qui seraient accordées. C'est loin d'être discriminatoire.

M. Redway: Vous nous enverrez de la documentation.

M. McCloskey: Nous vous enverrons des documents qui décrivent le programme.

M. Redway: Parfait.

M. McKenzie: Est-ce que ces décrets de remise sont valables à un seul poste frontière ou bien dans tous les postes frontière? Est-ce qu'ils sont appliqués de la même façon à tous les postes frontière? D'autre part, qui prend la décision? Est-ce que les agents des douanes participent à l'exercice, ou bien se contentent-ils d'appliquer les instructions qu'on leur donne? Comment est-ce que cela fonctionne?

M. Huneault: À peu près comme vous venez de l'expliquer. Nous avertissons tous les agents des douanes du pays de la teneur des négociations et de leurs résultats, et ils laissent passer les biens selon ces directives. À ce stade, ils n'ont pas de jugement à porter.

M. McKenzie: Si je soulève cette question, c'est qu'il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de m'occuper d'un certain nombre de compagnies de pièces d'automobile, au Manitoba, qui avaient du mal à importer des pièces des États-Unis. Elles finirent par s'apercevoir que lorsqu'elles entraient par un poste frontière, elles devaient payer des droits de douane, mais que dans un autre poste frontière,

[Text]

the customs duties. I spent months and months working on it. So did they. Eventually everybody just gave up, because we were not making any headway at all. They would even have trial runs to show and prove to Revenue Canada the difference between the border crossing points. Everybody had an different interpretation of the law.

Do you monitor this to see if the customs officers, everybody, are applying the law at every border crossing point?

Mr. M.A. Gallup (Assistant Deputy Minister, Customs Operations, Department of National Revenue, Customs and Excise): Yes, we do. In fact, on January 1 we put in a completely new customs commercial system, and now all of these Orders in Council are incorporated into this system. This will go a long way to solving the problem you have raised, where in the past in our larger ports, where there were considerable commercial shipments, the people were fully aware, yet in some of the smaller locations the staff maybe was not aware. So I think we have come a long way in that regard and this new customs commercial system will go a long way towards having a better, uniform approach to this kind of thing across the country.

• 1030

Mr. McKenzie: In your monitoring, do you find that it is being applied the same at every border?

Mr. Gallup: Yes.

Mr. de Jong: I was amazed when I heard Mr. McKenzie ask his question, and then I was more amazed when I heard the answer. On programs like auto parts, that there should be variations from entry points. . . I am amazed that this even existed in the not-too-distant past.

How serious is this? Could you elaborate on that? Perhaps we could get some comments from the Auditor General, too.

Mr. McKenzie: It could apply to everything. I just happened to be working with that group.

Mr. de Jong: Yes, really. I would understand that on some consumer types of items and individual items there would be variations, in part depending upon the particular customs officer who is there and what side of the bed he got up on that morning. Those are normal human variations that, even though they are annoying at times, can be understood and expected. But commercial ones, on large-scale operations. . .

Mr. Gallup: This has to be put in its proper context. We have some 600 locations across the country where we have customs officers situated. As I mentioned earlier, there are the larger locations, where goods are coming in

[Translation]

elles ne devaient pas le faire. Cela m'a demandé des mois et des mois de travail. Les compagnies aussi ont fait des démarches. En fin de compte, nous avons abandonné parce que nous n'arrivions à rien. À un moment donné, on avait même organisé un transport témoin pour prouver à Revenu Canada qu'il y avait une différence entre les postes frontière. Chacun avait son interprétation de la loi.

Est-ce que vous suivez ce genre de chose? Est-ce que vous cherchez à savoir si les agents des douanes appliquent bien la loi de la même façon à tous les postes frontière?

M. M.A. Gallup (sous-ministre adjoint, Opérations douanières, ministère du Revenu national, Douanes et Accise): Oui, nous le faisons. D'ailleurs, le 1^{er} janvier, nous avons mis en place un système tout nouveau pour les douanes commerciales, et tous ces décrets du conseil font partie du système. Cela devrait régler le problème que vous mentionnez dans une large mesure, car, en effet, par le passé, les principaux postes douaniers, ceux où il y a beaucoup de trafic commercial, étaient parfaitement au courant, alors que les postes secondaires ne l'étaient pas toujours. Nous avons donc fait beaucoup de progrès, et ce nouveau système de douanes commerciales fera beaucoup pour uniformiser et améliorer les opérations dans tout le pays.

M. McKenzie: Quand vous faites des contrôles, est-ce que vous constatez que les dispositions sont appliquées de la même façon à tous les postes frontière?

M. Gallup: Oui.

M. de Jong: J'ai été très étonné quand j'ai entendu M. McKenzie poser cette question, et la réponse m'a plus étonné encore. Qu'il y ait des différences selon les postes frontière quand il s'agit de produits comme des pièces d'automobile. . . Je suis vraiment renversé d'apprendre que cela a existé il n'y a pas tellement longtemps.

Est-ce que c'est vraiment grave? Pouvez-vous développer? Peut-être le Vérificateur général pourrait-il commenter également.

M. McKenzie: Il pourrait s'agir de n'importe quel produit. Il se trouve que j'ai travaillé avec ce groupe-là.

M. de Jong: Oui, vraiment. Je conçois qu'il y ait des différences pour certains types de produits de consommation, des articles individuels; dans ce cas, effectivement, si l'agent des douanes s'est levé du mauvais pied ce matin-là, cela peut faire une différence. Ce sont des variantes normales, qui tiennent à la nature humaine et qui sont compréhensibles, ce qui ne les empêche pas d'être exaspérantes. Mais pour les grosses opérations commerciales. . .

M. Gallup: Il faut comprendre cela dans le contexte. Dans tout le pays, nous avons des agents des douanes dans quelque 600 postes. Comme je l'ai dit plus tôt, il y a les gros postes où la circulation est intense et où le personnel

[Texte]

on a continuous basis and the staff are very used to handling those goods. We also have some very small locations, where, generally speaking, commercial goods do not come across.

But to compensate for this we have a process of what we call redetermination, where all the entries are looked at in our region by a group of specialists to ensure that the proper rate of duty and the proper tariff classification has been levied.

There will always be disputes by companies and individuals in that they feel that the wrong tariff item has been applied. So these disputes go up through the appeal process, ultimately to the Tariff Board and to the court. I certainly have to admit that there are times when individuals will be assessed different rates of duty; but, as I say, there is a means of redress here where the companies are reimbursed.

Mr. de Jong: But that only operates one way, if a company feels that they have been overtaxed. You will never catch the flip side on it. If a customer feels that he gets a better deal going through one customs point rather than another point, then he is not going to complain to you.

Mr. Gallup: No. Again, with the new customs commercial system we have put in and our experts stationed in each region, a number of all entries are reviewed. In some cases we find where people have paid us too much; in other cases we find where they have not paid us enough.

Mr. de Jong: Since when has the new system been in operation?

Mr. Gallup: January 1.

Mr. de Jong: That recent?

Mr. Gallup: Yes. The appeal process was always there, but it was on a manual system in the ports basically. Now we have a computer system that makes the job of these review officers much easier and much more thorough.

Mr. de Jong: I wonder if the Auditor General would comment on this.

• 1035

Mr. Dye: Thank you, Madam Chair, for the opportunity.

I thought the committee might be interested in knowing that in our audit plans in the area of auditing the regulatory processes, in 1989 we intend to look at the even application of the law in the excise area and in 1990 on the customs side. So we have already built that into our plans for even applications. This new system went in very recently and we will be looking at it. It was January 1, 1988. We need a little evidence before we can start auditing it.

[Traduction]

est très habitué aux articles qui passent. Nous avons également de très petits postes où il n'y a pratiquement pas de trafic commercial.

Pour compenser, nous avons un système que nous appelons redétermination: tous les biens qui entrent dans le pays sont passés en revue par un groupe de spécialistes dans chaque région, et ces gens-là s'assurent que la bonne classification douanière a été appliquée et que les droits de douane imposés se justifiaient.

Il y aura toujours des compagnies et des particuliers qui penseront qu'on s'est trompé de tarif dans leur cas. Dans ces cas-là, il y a un processus d'appel qui aboutit à la Commission du tarif et, éventuellement, devant un tribunal. Il est certain que les tarifs appliqués ne sont pas toujours uniformes, mais comme je vous l'ai dit, les compagnies ont un recours et elles peuvent être remboursées.

M. de Jong: Mais ça ne fonctionne que dans un sens, uniquement si la compagnie juge qu'elle a payé un droit excessif. Les autres cas, vous n'en entendrez jamais parler. Si un client pense qu'il a intérêt à passer par un poste frontière, et non pas par un autre, il ne viendra pas s'en plaindre.

M. Gallup: Non. Encore une fois, le nouveau système de douanes commerciales doit rectifier ce genre de choses et, dans chaque région, nous avons des experts qui passent en revue la liste des biens qui sont entrés. Parfois nous constatons que les gens nous ont trop payés, parfois qu'ils n'ont pas payé assez.

M. de Jong: Depuis quand le nouveau système est-il en place?

M. Gallup: Depuis le 1^{er} janvier.

M. de Jong: C'est si récent?

M. Gallup: Oui. Le processus d'appel a toujours existé, mais c'était un système manuel, principalement dans les ports. Aujourd'hui, nous avons un ordinateur qui facilite beaucoup la tâche de ces agents spécialisés, qui leur permet d'être beaucoup plus exhaustifs.

M. de Jong: Est-ce que le vérificateur général aurait quelque chose à ajouter?

M. Dye: Merci, madame la présidente, de m'avoir donné la parole.

Le Comité sera heureux d'apprendre que, dans le cadre de nos plans de vérification des processus réglementaires, nous avons l'intention d'étudier l'uniformité d'application de la loi dans le domaine de l'accise en 1989 et dans le domaine des douanes en 1990. Ce problème de l'uniformité fait donc déjà partie de notre calendrier. Ce nouveau système a été mis en place très récemment, le 1^{er} janvier 1988, et nous avons l'intention de l'étudier. Il faut le laisser fonctionner pendant quelque temps avant de pouvoir l'évaluer.

[Text]

We will be looking to report to Parliament if there are any significant exceptions. I am sure there are differences, but we would only report them if they happen to be material and significant and recurring.

Mr. de Jong: Let me explore the background here a little further. Did Revenue do any studies at all to determine what the variation was from point to point?

Mr. Gallup: We have our own audit group inside the department, and they look at this. That is our internal audit group. We also have a system in each region that is looking at this question of tariff application and values. In headquarters, under Ms Batchelor, there is a further group who look at the overall concept of—

Mr. de Jong: I think you have identified three different groups. But it took you until January 1, 1988, to get something in place. Why did it take that long?

Mr. Gallup: I have to explain a little more. We did have a system—we called it our CEPAC System—that was implemented back in the late 1960s, if I recall correctly. However, it was more of an accounting system than a real control system as far as the tariff and the application of the tariff were concerned. Because of the deficiencies in that system, it had outgrown its usefulness, basically. We put in the new system; and I think we did it fairly quickly, because we brought it into being on January 1, in conjunction with the new harmonized tariff and code, which are an international tariff and code.

I might add that the new tariff and code will also help us in this question of uniformity, because the old tariff was a pretty horrible tariff.

Mr. de Jong: I am still trying to get a handle on how serious the problem was. I would assume the department has done some studies. I wonder if you could help us by telling us how serious a problem you saw this to be.

Mr. Gallup: It was always a problem. But I do not think it was that serious a problem, because eventually it would be corrected. Any difference from the treatment of one company or one individual to another is a problem. But overall, there are checks and balances in the system, and I do not think it was a serious problem, because in all our indications from the commercial firms we deal with in industry it has never been presented to us as a major problem.

Mr. de Jong: I wonder if I can go back to finance, the area Mr. Redway was exploring with the tire companies. How did that originate? Was it the tire companies that came to the government with a proposal and said, look, this is what we want to do, and if you will just help us in this area and in that area we can put this together; and they were able to demonstrate the economic benefits to Canada?

[Translation]

Si nous découvrons des exceptions importantes, nous en informerons le Parlement. Je suis certain qu'il y des différences, mais nous en informerons le Parlement uniquement si elles sont considérables et si elles se reproduisent régulièrement.

M. de Jong: Permettez-moi d'approfondir un peu cette question. Le Revenu a-t-il cherché à déterminer l'importance des variantes d'un poste à l'autre?

M. Gallup: Nous avons un groupe de vérification au ministère même, et ce groupe étudie cette question. Il s'agit de notre groupe de vérification interne. Nous avons également un système dans chaque région, qui nous permet d'étudier l'application des tarifs et leurs montants. Au bureau central, sous la direction de M^{me} Batchelor, un autre groupe étudie l'ensemble du concept de. . .

M. de Jong: Vous venez de nous parler de trois groupes, mais il a fallu attendre le 1^{er} janvier 1988 pour que vous fussiez quelque chose de concret. Pourquoi a-t-il fallu si longtemps?

M. Gallup: Je vais vous expliquer cela un peu plus en détail. Auparavant, nous avions un système, notre système CPAC, qui remontait à la fin des années 60, si je me souviens bien. Cela dit, c'était un système de comptabilité plus qu'un système de contrôle réel des tarifs et de l'application des tarifs. A cause de ses lacunes, ce système était devenu inutile avec le temps. Nous avons donc mis en place un nouveau système, et nous l'avons fait assez rapidement, puisqu'il est entré en vigueur le 1^{er} janvier, en même temps que les nouveaux tarifs et le nouveau code harmonisés qui sont alignés sur le code et les tarifs internationaux.

J'ajoute que les nouveaux tarifs et le nouveau code devraient nous aider à mieux uniformiser le système parce que les anciens tarifs étaient horriblement complexes.

M. de Jong: J'essaie toujours de comprendre la gravité du problème. J'imagine que le ministère a effectué des études. Pouvez-vous nous dire à quel point c'était considéré comme un problème grave.

M. Gallup: Cela a toujours été un problème, mais je ne le qualifierais pas de grave, car en fin de compte, on finissait par corriger la situation. Il y a toujours un problème quand les compagnies ou les particuliers sont traités différemment les uns des autres, mais dans l'ensemble, il finit par y avoir un certain équilibre, et à mon avis, ce n'était pas un problème vraiment grave car aucune entreprise commerciale ne nous en a jamais parlé comme d'un problème majeur.

M. de Jong: Je reviens à l'aspect financier dont M. Redway parlait au sujet des compagnies de pneus. Comment cela a-t-il commencé? Est-ce que ce sont les compagnies qui sont allées voir le gouvernement pour lui soumettre une proposition, ont-elles dit: voilà ce que nous voulons faire, si vous nous aidez dans tel et tel domaine, nous pourrions le faire, et ont-elles réussi à prouver que cela représentait des avantages économiques pour le Canada?

[Texte]

[Traduction]

• 1040

Mr. McCloskey: Sir, I can answer part of that. Our colleagues at the Department of Regional Industrial Expansion are the ones who have really been in the trenches in terms of dealing with the tire companies on this. My understanding is that this subject was under discussion for five or six years with the tire companies, and as for the exact negotiating history, who came to who first, I am afraid I really cannot tell you that at this time. But again, if you are interesting in getting into that level of detail, it may be more appropriate to call someone from Regional Industrial Expansion to discuss that.

Mr. Hovdebo: This is an expenditure, in a sense. Does the authority to make that expenditure come just from the order, the PC, or does it come from an act under which the PC was made?

Mr. McCloskey: It comes from a provision in the Customs Tariff Act that allows for remission of duties. I am sorry; I guess this authority has changed over time. It was in section 17 of the Financial Administration Act and now rests in the Customs Tariff Act.

Mr. Hovdebo: So this expenditure of funds by remission does not require any legislative authority.

Mr. McCloskey: Individual remissions do not require legislative authority. The umbrella authority rests in legislation, formerly in the Financial Administration Act and now in the Customs Tariff Act.

Mr. Hovdebo: Do you want to comment on that, Mr. Dye? That is a pretty broad area.

Mr. Dye: I am just not knowledgeable enough, Mr. Hovdebo, to give you a commentary. I am not in the field doing these audits. Perhaps I can get some help from Mr. Deeks, who understands it better than I do.

Mr. Hovdebo: I am thinking of the potential again, not necessarily the potential of different treatment or unfair treatment of certain areas, but the potential of the amount that is expended here without parliamentary authority or necessarily understanding by Parliament.

Mr. Dye: Mr. Hovdebo, the whole issue comes under the tax expenditure theme that we have been addressing over the last several years, making sure that Parliament is aware of what is in essence a tax expenditure. Now, perhaps Mr. Deeks can give you some indication of the magnitudes and the impacts. I just do not know, personally.

Mr. Deeks: Mr. Hovdebo, it is in the form of forgone revenue or tax expenditures. There is an exhibit in our chapter—and I will refer it to you very quickly—exhibit 5.4, which is just before paragraph 5.85. In 1985-86 there was some \$1 billion worth of remissions. I think that is an indication of the magnitude. We broke them down into the four major areas that you see: machinery, temporary entry, inward processing and the others. So that is

M. McCloskey: Je peux répondre à votre question, en partie. En fait, ce sont nos collègues du ministère de l'Expansion industrielle régionale qui ont été en première ligne et qui ont traité directement avec les compagnies de pneus. D'après ce que je sais, les discussions avec les compagnies de pneus ont duré cinq ou six ans mais, pour ce qui est de l'historique des négociations, je ne suis pas vraiment au courant, et je ne peux pas vous dire, par exemple, qui a pris l'initiative. Cela dit, si ces détails vous intéressent, peut-être pourriez-vous en discuter avec quelqu'un de l'Expansion industrielle régionale.

M. Hovdebo: D'une certaine façon, c'est une dépense. L'autorisation est-elle venue du décret, ou bien a-t-elle été donnée dans le cadre d'une loi?

M. McCloskey: Elle a été donnée aux termes d'une disposition de la Loi sur le tarif des douanes qui autorise des remises de droits. Excusez-moi, cela n'a pas toujours été le cas. Au départ, il s'agissait de l'article 17 de la Loi sur l'administration financière et, aujourd'hui, cela relève de la Loi sur le tarif des douanes.

M. Hovdebo: Par conséquent, ces déboursés de fonds par remises n'exigent pas une autorisation législative.

M. McCloskey: Pour des remises individuelles, on n'a pas besoin d'autorisation législative. L'autorisation générale se trouve dans la loi, autrefois dans la Loi sur l'administration financière et aujourd'hui, dans la Loi sur le tarif des douanes.

M. Hovdebo: Monsieur Dye, voulez-vous nous dire quelque chose à ce sujet? C'est un domaine assez vaste.

M. Dye: Monsieur Hovdebo, je ne connais pas assez la question pour faire des commentaires. Ce n'est pas moi qui suis chargé de ces vérifications. Peut-être M. Deeks, qui comprend mieux la question que moi, pourrait-il m'aider?

M. Hovdebo: Je ne pense pas forcément au fait qu'il pourrait y avoir certaines injustices dans certains domaines, mais plutôt aux sommes qui pourraient être dépensées sans autorisation parlementaire, sans même que le Parlement comprenne bien la situation.

M. Dye: Monsieur Hovdebo, tout cela relève des dépenses fiscales, un sujet qui est à l'étude depuis plusieurs années; nous voulons nous assurer que le Parlement comprend bien la nature des dépenses fiscales. Maintenant, M. Deeks pourra peut-être vous donner une idée de l'ampleur de la question et de ses répercussions. Personnellement, je ne sais pas.

M. Deeks: Monsieur Hovdebo, il s'agit d'un renoncement à des revenus, de dépenses fiscales. Dans un de nos chapitres—je vous y réfère très rapidement—nous avons le tableau 5.4, qui vient juste avant le paragraphe 5.85. En 1985-1986, les remises se sont élevées à un milliard de dollars. Cela vous donne une idée de l'ampleur de la question. Nous les avons réparties en quatre domaines principaux: machinerie, entrée

[Text]

potentially \$1 billion each year of revenue forgone for industrial purposes or purposes under the authority of either the Financial Administration Act or the new Customs Tariff Act, section 101.

Mr. Redway: It is even more for next year, according to the opening statement. In 1986-87 the revenue collections amounted to \$21 billion, or about a quarter of all federal revenue, and over \$1.2 billion in remission programs. So remissions are going up dramatically—\$200 million more in 1986-87 than there were in 1985-86. Hardly a drop in the bucket—5% of all the revenue we are giving back. So I have to pick up the slack for Michelin, Goodyear and Uniroyal, among others.

• 1045

Mr. de Jong: Can I pick up again on my line of questioning?

The Chairman: Yes, Mr. de Jong.

Mr. de Jong: Thank you very much, Madam Chair.

Let us just continue on the subject of tire manufacturers. A number of years ago, either through DRIE or through the manufacturers themselves, they came up with a package that required remission orders as well. In exchange, I would assume, the tire manufacturers were going to do some economic activity in Canada that was going to be of benefit to Canada, so there was a trade-off. Is this monitored? Is there a mechanism in place to ensure that in fact the tire manufacturers are going to do what they promised they were going to do?

Mr. McCloskey: Yes, there is. The Department of Regional Industrial Expansion monitor the undertakings on the part of the tire companies, to ensure that what they have indicated they are going to do, in terms of restructuring, expanding their operations, in fact does occur.

Mr. de Jong: Would there be penalty clauses as well?

Mr. McCloskey: The penalty clause is I guess the fact that the government can at any time revoke the remission.

Mr. de Jong: I suppose in some cases that might be a meaningless clause, if most of the remissions have already occurred. I suppose that would vary from situation to situation.

So, in other words, the remission orders are used as a sort of industrial tool to follow through on some economic strategy.

Mr. McCloskey: I guess it is important to distinguish what we mean by remission orders, remission programs. I think, as Ms Batchelor pointed out earlier, probably the vast bulk of remissions are given for purposes of equity, even overpayment of duties and taxes, out of sympathy for hardship cases. But when we are talking about a remission

[Translation]

temporaire, traitement intérieur, et autres. Toutes ces remises peuvent s'élever à un milliard de dollars chaque année à des fins industrielles et au titre de la Loi sur l'administration financière ou de la nouvelle Loi sur le tarif des douanes, article 101.

M. Redway: D'après la déclaration préliminaire, l'année prochaine ce sera encore plus. En 1986-1987, les rentrées se sont élevées à 21 milliards de dollars, c'est-à-dire environ un quart du revenu fédéral total, et les programmes de remises se sont élevés à plus de 1.2 milliard de dollars. Les remises augmentent terriblement vite: en 1986-1987, 200 millions de dollars de plus qu'en 1985-1986. C'est loin d'être une goutte d'eau—5 p. 100 de tous les revenus que nous remboursons. Il faut donc que je compense pour Michelin, Goodyear, Uniroyal, entre autres.

M. de Jong: Est-ce que je peux reprendre mes questions de tout à l'heure?

La présidente: Oui, monsieur de Jong.

M. de Jong: Merci beaucoup, madame la présidente.

Revenons aux fabricants de pneus. Il y a plusieurs années, soit par l'entremise du MEIR, soit à l'initiative des fabricants eux-mêmes, on avait proposé un système qui exigeait également des décrets de remise. J'imagine qu'en échange, les fabricants de pneus s'engageaient à avoir certaines activités économiques au Canada, des activités qui seraient bénéfiques pour le Canada. C'était donc un échange de bons procédés. Est-ce qu'on surveille ce qui se passe? Est-ce qu'on peut s'assurer que les fabricants de pneus font bien ce qu'ils ont promis de faire?

M. McCloskey: Oui, effectivement. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale surveille les compagnies de pneus pour s'assurer qu'elles remplissent bien leurs engagements, qu'elles se restructurent, qu'elles prennent de l'expansion.

M. de Jong: Est-ce que des pénalités sont prévues?

M. McCloskey: Oui, dans la mesure où le gouvernement peut annuler la remise n'importe quand.

M. de Jong: Dans certains cas, ce n'est probablement pas très efficace, si la plupart des remises ont déjà été accordées. Mais cela doit varier d'un cas à l'autre.

Autrement dit, les décrets de remise constituent une sorte d'instrument qui permet de suivre l'évolution d'une stratégie économique.

M. McCloskey: Il faut bien distinguer entre ce que nous entendons par décrets de remise et par programmes de remise. Comme M^{me} Batchelor l'a signalé tout à l'heure, la grande majorité des remises sont accordées pour des raisons d'équité, même lorsque des droits de douane ou des taxes excessives ont été perçues, par

[Texte]

program like the tire program, in that case they are being used for industrial development purposes.

Mr. de Jong: But then, in terms of equity, the manufacturer in some other field is willing to make the same commitment to the Government of Canada in terms of job creation and so forth. Could he then come to the government and say he would like the same considerations?

Mr. McCloskey: I think the government is constantly getting requests from manufacturers across the country for special treatment like that. Each case is looked at on its own merits.

Mr. de Jong: In terms of equity, it is important, then, that this information is public. Are companies and citizens aware that this area is open to them?

Mr. McCloskey: The remission orders are all published in *The Canada Gazette*. As we have indicated, a six-month report is going to be tabled in the House. It will give an explanation of each remission.

For years the government has been gazetting all the remission orders. I think most companies across the country have never hesitated to approach the government for special consideration when it has been in their interest.

Mr. de Jong: Is it true to speculate on this, that it is mainly the larger companies that have the time, the resources, and the knowledge to pursue this? Would a small manufacturer have difficulty?

Mr. McCloskey: I would say that is incorrect. I am speaking now on the tariff side, not on the taxation side. On the tariff side there have been numerous requests, everything from \$1,500 in remission up to millions of dollars. These requests are from large companies, medium-sized companies, and small companies.

• 1050

Mr. de Jong: How long does it take, and what is the procedure people go through?

Mr. McCloskey: Well, the procedure, I guess, varies from situation to situation but normally a request is put in writing to the Minister or to the department seeking remission of duties. Again, I think we have to distinguish between a one-shot remission that is being given for purposes of equity because a plant burned down and the company's supply has been disrupted and as a result they have had to import for a number of months, to an ongoing remission that allows remission for numerous importations over a number of years. It really depends on the situation.

Mr. de Jong: Any indication what the average time would be in which an application gets processed?

[Traduction]

sympathie pour les gens qui sont dans des situations difficiles. Par contre, la raison d'être d'un programme de remise comme celui des pneus, c'est le développement industriel.

M. de Jong: Mais en ce qui concerne l'équité, un fabricant dans un autre secteur pourrait approcher le gouvernement et offrir de prendre les mêmes engagements, création d'emplois, etc.: est-ce que son cas serait considéré de la même façon?

M. McCloskey: Le gouvernement reçoit sans cesse des demandes de ce genre de manufacturiers de tout le pays. Chaque cas est étudié selon ses mérites.

M. de Jong: Pour des raisons d'équité, il est donc important que ces informations soient publiques. Est-ce que les compagnies et les particuliers sont au courant de cette possibilité?

M. McCloskey: Tous les décrets de remise sont publiés dans la *Gazette du Canada*. Comme nous l'avons dit, un rapport semestriel sera dorénavant déposé à la Chambre. Dans ce rapport, chaque remise est expliquée.

Pendant des années, le gouvernement a publié dans la *Gazette* tous les décrets de remise. La plupart des compagnies n'ont jamais hésité à contacter le gouvernement pour demander un traitement spécial.

M. de Jong: Est-il exact, et c'est une supposition que je fais, que ce sont surtout les grosses compagnies qui ont le temps, les ressources et les connaissances nécessaires pour profiter de cela? Est-ce qu'un petit fabricant ne risquerait pas d'avoir des problèmes?

M. McCloskey: Je crois que cela n'est pas exact. Je vous parle des tarifs douaniers et non pas du secteur fiscal. Dans le secteur douanier, il y a eu de nombreuses demandes allant de 1,500\$ à des millions de dollars. Les demandes proviennent de grosses compagnies, de compagnies de taille moyenne et de petites entreprises.

M. de Jong: Combien de temps cela prend-il et quelle est la procédure à suivre?

M. McCloskey: Eh bien, la procédure varie selon la situation, mais habituellement, il faut présenter une demande de remise par écrit au ministre ou au ministère. Encore une fois, il faut faire la distinction entre une remise exceptionnelle accordée à des fins d'équité parce qu'une usine a été incendiée et que l'approvisionnement de la société a été interrompu, et que, par conséquent, ils ont dû importer pendant plusieurs mois, et une remise permanente, sur de nombreuses importations pendant un certain nombre d'années. Cela dépend réellement de la situation.

M. de Jong: Avez-vous une idée du temps que cela pourrait prendre en moyenne pour qu'une demande soit traitée?

[Text]

Mr. McCloskey: I do not have the figure at my fingertips, and it would vary. Of course the more complex ones, the ones that deal with the tire companies, as I gather from our colleagues at DRIE this was negotiated over a number of years. In many cases, if it is a hardship case, again the example of a factory burning down and supply being disrupted, that may take three, four to six months.

Mr. de Jong: Okay. Have there been any cases in which remission orders have been revoked, and how often does that occur?

Mr. McCloskey: There are remission orders that are revoked. A number of remission orders have sunset clauses in them. The remission is only for a certain period and at the end of that period it is just not renewed.

Mr. de Jong: When you go through the process of determining whether to issue a remission order, let us say in terms of tariffs, given the fact that our sales and excise tax, or the manufacturer's sales tax really ends up benefiting importers and penalizing exporters, and a remission order on top of that has the potential of exasperating an already bad situation, is there some analysis done to see what impact a remission order would have on competing manufacturers in Canada, even though they might be small?

Mr. McCloskey: Yes, all the time. In fact before any recommendation is made to the minister on any tariff relief program, any company with a competing interest is contacted. We make an attempt to contact all through industry associations and through direct contact with the companies to determine what their view would be on granting tariff relief to a company that has made that request.

Mr. de Jong: How many man-years does it take to administer this program? How many people are involved in it?

Mr. McCloskey: I cannot answer that question in terms of remission programs per se. The tariffs division has 22 person-years but we do a lot more than just look at remission programs.

A lot of the remissions, again, are sponsored by the Department of National Revenue also, so that it varies. If you are talking tax remission, again, that is another part of their department, so—

Mr. de Jong: Yes, of course. So in Finance approximately 22 people are involved with tariff remission?

Mr. McCloskey: With tariffs. Well again, this is not full-time tariffs remission. Remissions are a relatively small part of what we do on an ongoing basis.

[Translation]

Mr. McCloskey: Je n'ai pas les chiffres sous la main, et cela peut varier. Les demandes les plus complexes peuvent se négocier pendant plusieurs années, comme celles des compagnies de pneus, d'après ce qu'ont dit nos collègues du MEIR. Dans de nombreux cas, par exemple lorsqu'une usine est incendiée et que l'approvisionnement est interrompu, cela peut prendre de trois à six mois.

Mr. de Jong: Très bien. Est-il déjà arrivé que des décrets de remise soient révoqués, et est-ce qu'une telle chose se produit souvent?

Mr. McCloskey: Il y a des décrets de remise qui sont révoqués. Un certain nombre de décrets de remise comportent une disposition de temporisation. La remise ne se fait que pendant une certaine période et à la fin de cette période, elle n'est tout simplement pas renouvelée.

Mr. de Jong: Lorsque vous décidez si vous allez ou non émettre un décret de remise, disons pour ce qui est des tarifs douaniers, étant donné que nos taxes de vente et d'accise, ou les taxes sur les ventes des fabricants finissent en réalité par profiter aux importateurs et par pénaliser les exportateurs, et qu'un décret de remise qui viendrait s'y ajouter pourrait aggraver une situation déjà mauvaise, est-ce que vous analysez les conséquences éventuelles d'un décret de remise pour les fabricants qui se font concurrence au Canada, bien que ces derniers puissent être de petite taille?

Mr. McCloskey: Oui, nous le faisons tout le temps. En fait, avant de recommander au ministre quelque programme d'allègement tarifaire que ce soit, nous communiquons avec toutes les sociétés concurrentes. Nous tentons de communiquer avec toutes ces sociétés par l'intermédiaire des associations industrielles et en communiquant directement avec les sociétés pour connaître leurs points de vue sur la possibilité que l'on accorde un allègement tarifaire à une société qui en a fait la demande.

Mr. de Jong: Combien d'années-personnes faut-il pour administrer ce programme? Combien de personnes y participent?

Mr. McCloskey: Je ne peux répondre à cette question pour ce qui est des programmes de remise comme tels. La Division des tarifs compte 22 années-personnes, mais nous faisons beaucoup plus que d'administrer les programmes de remise.

De nombreuses remises sont également parrainées par le ministère du Revenu national, de sorte que cela varie. Si vous parlez des remises fiscales, encore une fois, il s'agit d'une autre partie de leur ministère, de sorte que. . .

Mr. de Jong: Oui, bien sûr. Donc, au ministère des Finances, environ 22 personnes s'occupent des programmes de remises tarifaires?

Mr. McCloskey: Oui, des tarifs. Encore une fois, ils ne s'occupent pas uniquement des remises tarifaires. Les remises représentent une partie relativement petite de notre travail.

[Texte]

Mr. de Jong: How many would be in Revenue Canada?

Ms Batchelor: I think it would be very difficult for us to give you a person-year allocation. There are different types of remission orders. Some of them are passed after the fact so it is a question of our people refunding duties that have already been paid. Remission orders are a part of the ongoing work of our staff at the ports of entry.

• 1055

There are other duty relief mechanism drawbacks, and we have units that deal with those but they also have other responsibilities. I do not think the department has ever done a complete study of the manpower devoted to remissions as opposed to one activity or another. We see it as an ongoing part of our overall responsibility to administer the law.

Mr. de Jong: I am just trying to get a handle on approximately how many people it would take to administer this tax expenditure of \$1 billion.

Mr. Gallup: In each of our 10 regions across the country, we have one or two individuals whose primary responsibilities are remissions. We would have two in the larger regions and one in the smaller regions. I would say there would be approximately 15 people in the regions whose main responsibility is remissions, but they might do other work as well. As Ms Batchelor has said, we also have our refund and our drawback sections, which are in the same vein but somewhat different.

Mr. de Jong: In Finance, we are looking at roughly 22 people—some would be part time—and in Revenue, roughly 15, plus the people involved in the refund and drawback sections. Do you have any ballpark figures?

Mr. Gallup: If you will give me a moment, Madam Chairman.

Ms Batchelor: From a customs perspective, we also have a unit in headquarters that administers the machinery program, and that is a special program that allows Canadian manufacturers who require machinery that is not available from Canadian production to receive duty relief on imported machinery for manufacturing processes. We have streamlined the administration of that program quite substantially over the past two or three years. It used to require an Order in Council for every piece of machinery that was not available from Canadian production.

When the Duties Relief Act came in—which has now been rolled into the customs tariff—it was clear this was not very helpful to Canadian industry in terms of the length of time it was taking to process machinery remissions. We went to a system whereby ministerial orders would authorize the remission of duty on a standing basis for certain equipment that it was agreed—

[Traduction]

M. de Jong: Combien de personnes s'occupent de ce programme à Revenu Canada?

Mme Batchelor: Il serait très difficile pour nous de vous dire combien d'années-personnes cela représente. Il y a différents types de décrets de remise. Certains sont émis après le fait, de sorte qu'il s'agit tout simplement pour nos employés de rembourser les droits qui ont déjà été payés. Les décrets de remise font partie du travail qu'accomplit le personnel de nos bureaux d'entrée.

Il y a d'autres mécanismes d'exonération des droits. Nous avons des unités qui s'occupent de ces *drawbacks*, mais elles ont également d'autres responsabilités. Je ne crois pas que le ministère ait jamais fait d'étude complète du personnel qui se consacre aux remises plutôt qu'à une autre activité. Nous considérons que cela fait partie de notre responsabilité globale d'appliquer la loi.

M. de Jong: J'essaie tout simplement d'avoir une idée approximative du nombre de personnes qu'il faut pour administrer cette dépense fiscale d'un milliard de dollars.

M. Gallup: Dans chacune de nos dix régions au pays, nous avons une ou deux personnes dont les responsabilités principales sont les remises: dans les régions importantes, deux personnes, dans les petites régions, une personne. Je dirais qu'il y a environ 15 personnes dans les régions, dont la principale responsabilité consiste à s'occuper des remises, mais elles peuvent également effectuer un autre travail. Comme M^{me} Batchelor l'a dit, nous avons également des sections du remboursement et du *drawback*, qui sont de la même veine mais quelque peu différentes.

M. de Jong: Au ministère des Finances, cela représente environ 22 personnes—dont certaines à temps partiel—et au ministère du Revenu, environ 15, plus les personnes qui travaillent dans les sections du remboursement et du *drawback*. Avez-vous un chiffre approximatif?

M. Gallup: Pouvez-vous me donner une minute, madame la présidente?

Mme Batchelor: Du point de vue des douanes, nous avons également à l'administration centrale une unité qui s'occupe d'administrer le programme des machines, un programme spécial qui permet aux fabricants canadiens qui doivent utiliser des machines qui ne sont pas produites au Canada de recevoir un allègement de droits sur les machines importées. Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons rationalisé l'administration de ce programme de façon importante. Auparavant, il fallait un décret du conseil pour chaque machine qui ne peut être obtenue de producteurs au Canada.

Lorsque la Loi sur l'exonération des droits—qui a maintenant été incorporée au tarif des douanes—est entrée en vigueur, il est apparu évident qu'un tel processus n'aidait pas beaucoup l'industrie canadienne car le processus était beaucoup trop long. Nous avons adopté un système selon lequel un décret ministériel pourrait autoriser la remise de droits de façon permanente pour

[Text]

among Canadian industry, the Department of Regional Industrial Expansion and ourselves—was not available in Canada. We have a standing list of machinery at the border which, if it qualifies, comes in duty free.

However, in such a complex area you cannot cover everything. We have a small unit of probably 10 or 12 people in Ottawa who look at applications from industry for remission of duty on machinery equipment. The recommendations go to the minister, and a ministerial order is issued for duty relief if the machinery is not available from Canadian production.

Mr. de Jong: I wonder if I could ask the Auditor General whether he is satisfied there is sufficient manpower. I know very often we look at the problem of too much manpower, too many people administering a program and whether that is efficient. But I wonder if you have the sense that there are enough people in place to administer this tax expenditure of \$1 billion.

Obviously in terms of my questioning there is a need to check back, to make certain a company is doing what they have promised to do. It is a big item. Do you have the sense, sir, that the proper manpower is in place to make certain this tax expenditure of some \$1 billion is handled in a responsible way and not in a sloppy way?

• 1100

Mr. Dye: Madam Chair, I think this brings us to the concern we raised in paragraphs 5.26 to 5.35 regarding the Operational Plan Framework and how OPF will assist in the IMAA delegation of authorities.

Ms Batchelor has testified, I think, along the lines that they have not done a complete study by activity. That gets you into the manpower or the person-year equivalents. If there were a stronger OPF, then you would have these linkages of knowing the amount of revenues to be attracted or to be forgone and the kind of person-years it requires to manage all of that. We are not yet confident; we think there is a weakness there.

Mr. McCloskey: Madam Chair, I hope the committee realizes that under the free trade agreement, once it is adopted by both countries, Canada has agreed to phase-out remission programs over the life of the free trade agreement, and so these programs will eventually disappear; and of course, since most of our trade is with the U.S., the value of the remissions, as the tariffs come down, decreases year by year also.

Mr. Roman: That information was quite helpful, because I think we discussed that earlier in a briefing session.

I would like to go back to the question raised by, I think, Mr. de Jong. In January 1, 1988, under paragraph 5.111, in what the Auditor General refers to as a

[Translation]

certaines machines qui—l'industrie canadienne, le MEIR et nous-mêmes, nous sommes entendus là-dessus—ne sont pas vendues au Canada. Nous avons, à la frontière, une liste permanente des machines qui peuvent être admises au Canada en franchise de douane.

Cependant, on ne peut traiter toutes les demandes dans un domaine aussi complexe. Nous avons une petite unité d'environ 10 à 12 personnes à Ottawa qui s'occupent des demandes de l'industrie en vue d'obtenir une remise de droits sur les machines. Les recommandations vont au ministre, et un décret ministériel d'allègement des droits est émis s'il n'existe pas de machines de fabrication canadienne sur le marché.

M. de Jong: Puis-je demander au Vérificateur général s'il est convaincu que le personnel est suffisant? On se demande souvent s'il est efficace d'avoir un trop grand nombre de personnes pour administrer un programme. Mais je me demande si vous avez l'impression qu'il y a suffisamment de personnes en place pour administrer cette dépense fiscale d'un milliard de dollars.

Évidemment, je sais qu'il est nécessaire de faire une vérification, pour s'assurer qu'une compagnie fait ce qu'elle a promis de faire. C'est un point important. Avez-vous l'impression, monsieur, qu'il y a le personnel suffisant en place pour veiller à ce que cette dépense fiscale d'un milliard de dollars soit administrée de façon responsable?

M. Dye: Madame la présidente, cela nous amène, je crois, à la préoccupation que nous avons soulevée aux paragraphes 5.26 à 5.35 relativement au Cadre du plan opérationnel et à la façon dont le CPO aidera à l'APRM.

Dans son témoignage, M^{me} Batchelor a dit qu'ils n'avaient pas effectué d'étude complète pour chaque activité. Cela nous amène au personnel ou à l'équivalent en années-personnes. Si le CPO était plus précis, alors on aurait ces liens permettant de connaître les recettes et de prévoir le nombre d'années-personnes nécessaire pour administrer tout ce programme. Nous ne savons pas encore exactement; nous croyons qu'il y a là une faiblesse.

M. McCloskey: Madame la présidente, j'espère que le Comité se rend compte qu'en vertu de l'accord du libre-échange, le Canada a accepté d'éliminer progressivement les programmes de remises lorsque l'accord sera conclu par les deux pays, de sorte que ces programmes disparaîtront un jour; évidemment, étant donné que la plupart de nos échanges commerciaux se font avec les États-Unis, la valeur des remises diminue d'année en année au fur et à mesure que les tarifs diminuent.

M. Roman: Ces renseignements sont fort utiles, car je crois que nous en avons déjà discuté au cours d'une séance d'information.

J'aimerais revenir à la question soulevée par M. de Jong. Dans son rapport, le Vérificateur général parle d'un processus «lourd» et il dit au paragraphe 5.111 que le

[Texte]

"clumsy" process, streamlining is planned for the implementation of some of those processes the Auditor General makes reference to. Can you briefly describe what some of that streamlining is? Obviously, delays of returning funds to people, the taxpayers out there, is also very, very costly, and anything we can do to improve that system would certainly be welcomed by people who are importing goods into this country.

Ms Batchelor: Madam Chairman, previously the only authority for remissions of duty was under the Financial Administration Act—I think my colleague from the Department of Finance has mentioned this—which required the approval of Treasury Board, and it was Treasury Board's responsibility to recommend the remission to the Governor in Council. When the Duties Relief Act came in, the role of Treasury Board per se was removed, and the concurrence of the President of the Treasury Board to recommend to Governor in Council was put into that legislation.

A further initiative was taken when the new customs tariff legislation was approved by Parliament last fall, in that now requests for authority from the Governor in Council for remission go directly to the Governor in Council from the Minister of Finance if it is an economic policy issue, or directly from the Minister of National Revenue if it is an administrative issue. That is a much more streamlined process. It can cut out anywhere from four weeks to six weeks, depending on the particular circumstances of the case, in terms of responding to requests from the public for duty relief.

I have mentioned the initiatives that were taken in the same process of the Duties Relief Act in the new customs tariff on the machinery program. Our estimates are that this has cut 12 weeks to 16 weeks out of the process for responding to requests for duty free entry under the machinery program.

With respect to the temporary entry provisions for remission, which the Auditor General made specific comments on, we have now drafted special regulations that are being discussed with the Department of Finance. The approach we have taken is to have a generic regulation, and that means about 80% of our specific Orders in Council will no longer be required once those regulations are passed. There will be much more streamlined temporary entry administration at the border. I think we have all recognized over the past two or three years that if it is in the economic interests of Canada to provide duty relief, it is up to us as public servants to find the most streamlined mechanism to get that government program out there as quickly as possible.

[Traduction]

ministère projeté de rationaliser davantage le processus à compter du 1^{er} janvier 1988. Pouvez-vous nous décrire brièvement en quoi consiste cette rationalisation? Il va de soi que si l'on tarde à retourner les fonds aux gens, aux contribuables, cela coûte également très, très cher, et que tout ce que nous pouvons faire pour améliorer ce système serait certainement bien vu par les gens qui importent des marchandises au pays.

Mme Batchelor: Madame la présidente, auparavant les remises de droits ne pouvaient être effectuées qu'en vertu de la Loi sur l'administration financière—je crois que mon collègue du ministère des Finances l'a mentionné—qui exigeait l'approbation par le Conseil du Trésor, et il incombait au Conseil du Trésor de recommander la remise au gouverneur en conseil. La Loi sur l'exonération des droits a éliminé le rôle du Conseil du Trésor comme tel, mais précise qu'il faut l'accord du président du Conseil du Trésor pour faire une recommandation au gouverneur en conseil.

Une autre initiative a été prise lorsque le nouveau tarif des douanes a été approuvé par le Parlement l'automne dernier, c'est-à-dire que dorénavant les demandes d'autorisation de remise vont directement du ministre des Finances au gouverneur en conseil s'il s'agit d'une question de politique économique, ou directement du ministre du Revenu national au gouverneur en conseil s'il s'agit d'une question administrative. Il s'agit d'un processus beaucoup plus rationalisé. Il faut maintenant de quatre à six semaines de moins, selon le cas, pour répondre aux demandes d'exonération de droit que les gens présentent.

J'ai parlé des initiatives qui ont été prises, au cours du même processus que celui de la Loi sur l'exonération des droits, dans le nouveau tarif des douanes pour ce qui est du programme de la machinerie. Nous estimons que ces initiatives ont permis de réduire de 12 à 16 semaines la durée du processus pour répondre aux demandes d'entrée en franchise dans le cadre du programme de la machinerie.

• 1105

Pour ce qui est des dispositions d'entrée temporaire au sujet desquelles le Vérificateur général a fait des commentaires très précis, nous avons rédigé un règlement spécial dont nous discutons actuellement avec le ministère des Finances. Nous avons adopté la formule d'un règlement générique, ce qui signifie qu'environ 80 p. 100 de nos décrets du conseil ne seront plus nécessaires lorsque ce règlement sera adopté. L'administration des programmes d'entrée temporaire à la frontière sera beaucoup plus rationalisée. Je crois que nous avons tous reconnu, au cours des deux ou trois dernières années, que, s'il est dans l'intérêt économique du Canada d'offrir une exonération de droits, il nous incombe, en tant que fonctionnaires, de simplifier le plus possible le mécanisme afin que nous puissions exécuter ce programme gouvernemental dans les meilleurs délais.

[Text]

Mr. Roman: This is basically what has been in effect since January 1, 1988.

Ms Batchelor: Yes.

Mr. Roman: I believe in your response you said further streamlining is planned for implementation on January 1, 1988.

Ms Batchelor: That was last January.

Mr. Roman: That was last January. Nineteen eighty-eight is this January, is it not?

Ms Batchelor: Just this past January we put some streamlining mechanisms in place.

Mr. Roman: You have described those streamlining processes.

Ms Batchelor: Yes.

Mr. Roman: The Auditor General also makes reference to the fact that you have granted some special temporary entry remissions without legal authority. Can you explain to me how that happens and what steps you are taking in order to make sure this is not reoccurring? I think you are doing something that could be contrary to the law, as the saying goes.

Ms Batchelor: As I just explained, we hope our new temporary entry regulations, which will be generic in nature rather than specific to an importation, will provide us with a sufficient legal base to allow temporary entry to occur at the border with sufficient legal authority.

The Chairman: I have just one final question. Since your department was, I think, one of the first to sign a memorandum of understanding with Treasury Board under the new IMAA program, can you bring the committee briefly up to date with what this has involved for you and how you are seeing the immediate future in management terms?

Mr. Huneault: Yes, Madam Chairman. We were the first department to sign the agreement under the IMAA. We signed it on June 5, 1987. It is still fairly early for us to come up with a value judgment as to whether or not it is the best thing since sliced bread, or something else, but all indications are that it is going quite well. We are quite pleased. I should say at the outset that we did not go on all fronts in negotiating our MOU. We restricted ourselves to those areas of major concern to us.

As you may have noted in my speaking notes, 85% of our budget goes to salary, which means that our O and M and our capital budgets are very small. We did not have too much room to manoeuvre within those budgets, so we concentrated on that specific area right at the outset.

The other problem we were facing, which is also of a very practical nature, is that we hire approximately 600 to 700 students every year and we train them. We cannot rehire these students throughout the fiscal year because

[Translation]

M. Roman: C'est donc essentiellement le processus qui est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1988.

Mme Batchelor: Oui.

M. Roman: Dans votre réponse, vous avez dit, je crois, que l'on devait rationaliser davantage le processus à compter du 1^{er} janvier 1988.

Mme Batchelor: C'était en janvier dernier.

M. Roman: C'était en janvier dernier. Vous voulez dire en janvier de cette année, n'est-ce pas?

Mme Batchelor: En janvier dernier, nous avons mis en place certains mécanismes de rationalisation.

M. Roman: Vous avez décrit ces processus de rationalisation.

Mme Batchelor: Oui.

M. Roman: Le Vérificateur général parle également du fait que vous ayez accordé des remises spéciales en vertu du programme d'entrée temporaire sans que vous ayez été légalement autorisé à le faire. Pouvez-vous m'expliquer comment cela peut se produire et quelles mesures vous prenez pour veiller à ce que cela ne se reproduise plus? Je pense que vous faites quelque chose qui pourrait bien être contraire à la loi.

Mme Batchelor: Comme je viens de l'expliquer, nous espérons que le nouveau règlement sur les entrées temporaires, qui sera de nature générique plutôt que spécifique à l'importation, nous accordera suffisamment d'autorité légale pour permettre l'entrée temporaire à la frontière.

La présidente: J'aimerais poser une dernière question. Étant donné que votre ministère a été je crois l'un des premiers à signer un protocole d'entente avec le Conseil du Trésor en vertu du nouveau programme de l'APRM, pouvez-vous expliquer brièvement au Comité ce que cela signifie pour vous et de quelle façon vous voyez l'avenir immédiat sur le plan de la gestion?

M. Huneault: Oui, madame la présidente. Nous avons été le premier ministère à signer le protocole d'entente en vertu de l'APRM. Nous l'avons signé le 5 juin 1987. Il est encore un peu tôt pour que nous puissions déterminer si cela nous a été réellement profitable, mais tout semble indiquer que c'est le cas. Nous sommes assez satisfaits. Je dois dire au départ que nous n'avons pas négocié notre protocole d'entente sur tous les plans. Nous nous sommes limités aux domaines qui nous intéressent davantage.

Comme vous l'avez peut-être remarqué dans mes notes d'allocation, 85 p. 100 de notre budget est consacré aux salaires, de sorte que notre E et E et nos budgets d'immobilisation sont très peu élevés. Ces budgets ne nous ont pas tellement laissé de marge de manoeuvre, de sorte que nous nous sommes concentrés sur cet aspect précis dès le départ.

L'autre problème auquel nous devons faire face, qui est également de nature très pratique, c'est que nous embauchons environ de 600 à 700 étudiants chaque année et que nous les formons. Nous ne pouvons embaucher à

[Texte]

they are tied to PYs and all the regulations that go along with that. With the MOU we can now rehire these people during the peak periods of Christmas and Easter, for example. That again gives us a great deal of flexibility.

Just to make sure I have covered it, the flexibility on the capital, O and M, and salary budgets allows us to transfer funds more easily. We still have to seek Treasury Board authority, obviously, because these are voted allotments; but we have an arrangement with the Treasury Board whereby we can transfer the funds from one vote to the other, and on a fiscal-year by fiscal-year basis also.

If we want to accelerate a program internally, then we can do it. We seek Treasury Board authority, evidently; but we can accelerate certain programs internally.

The other dimension, which is also of keen interest to us from a strictly operational viewpoint, is the cost-recovery program. As you know, we have services that are being provided across Canada, but some business firms or some airlines or some companies would like to have other services. This MOU allows us, for a cost-recovery program. We are not there yet. We are trying to define the terms of reference as best we can. So up to now we feel quite confident that it will work.

The Auditor General mentioned in his report that on the OPF we have to tighten up on some fronts and have better performance indicators. That is part of our activity right now: we are working with the Treasury Board to come down with some more specific indicators.

On the quantitative side, I think you agree that we are doing quite well; but when it is the qualitative side—the service-to-the-public kind of issue, the information-to-the-public kind of issue—that becomes very difficult to define and to come down with specific indicators. But we have a deadline of September of this year to at least address these issues. It is a difficult one.

So hopefully in a year or so I will be able to come to this committee and give you more details as to how this MOU is working. Right now all indications are that it is good.

Finally, these are the mechanics of the MOU, but the MOU has a much more profound and meaningful aspect to it, which is a change in philosophy—a change in philosophy internally to the department and a change in philosophy in our relationship with the Treasury Board.

[Traduction]

nouveau ces étudiants pendant l'année financière parce qu'ils sont liés aux années-personnes et que tous les règlements vont dans ce sens. Grâce au protocole d'entente, nous pouvons maintenant réembaucher ces gens pendant les périodes de pointe de Noël et de Pâques, par exemple. Cela nous donne une grande souplesse.

Afin d'être certain de ne pas l'avoir oublié, je dirais que la souplesse que nous avons dans nos budgets d'immobilisation, de E et E et de salaires nous permet de transférer des fonds plus facilement. Il va de soi que nous devons toujours demander l'autorisation du Conseil du Trésor, puisqu'il s'agit de nouvelles affectations budgétaires; mais nous avons une entente avec le Conseil du Trésor, selon laquelle nous pouvons transférer les fonds d'un crédit à un autre au cours d'un même exercice financier.

Si nous voulons accélérer un programme de façon interne, alors nous pouvons le faire. Evidemment, nous demandons l'autorisation du Conseil du Trésor, mais nous pouvons accélérer certains programmes de façon interne.

Un autre aspect, qui est également très intéressant pour nous d'un point de vue strictement opérationnel, c'est le Programme de recouvrement des coûts. Comme vous le savez, nous avons des services qui sont offerts partout au Canada, mais certaines entreprises commerciales et certaines compagnies aériennes ou autres aimeraient avoir d'autres services. Ce protocole d'entente nous permet de le faire, par l'intermédiaire d'un programme de récupération des coûts. Nous n'en sommes pas encore là. Nous essayons de définir les modalités du mieux que nous le pouvons. Jusqu'à présent, nous sommes assez convaincus que cela va fonctionner.

Dans son rapport, le vérificateur général dit que nous devons renforcer certains aspects de notre CPO et améliorer nos indicateurs de rendement. Cela fait partie de notre activité actuellement: nous travaillons avec le Conseil du Trésor à l'élaboration de certains indicateurs plus précis.

Pour ce qui est de l'aspect quantitatif, vous conviendrez, je crois, que les résultats sont assez satisfaisants; mais pour ce qui est de l'aspect qualitatif—le service à la population, les renseignements à la population—il devient très difficile de définir et d'élaborer des indicateurs spécifiques. Nous avons jusqu'en septembre prochain pour améliorer cet aspect. C'est assez difficile.

Nous espérons donc pouvoir revenir devant votre Comité dans environ un an afin de vous donner davantage de détails au sujet du protocole d'entente. Actuellement, tout semble indiquer que cela fonctionne bien.

Enfin, il s'agit là des aspects pratiques du protocole d'entente, mais ce dernier comporte un aspect beaucoup plus profond et significatif, c'est-à-dire un changement de philosophie interne au ministère, un changement de philosophie dans nos rapports avec le Conseil du Trésor.

[Text]

A key element within the department was first of all to get the minister to be supportive of it—and he was—and then get the management team directly involved. It is not an MOU between the minister and the Treasury Board; it has to become an MOU between all the management team of our department and the Treasury Board.

This is gradually being implemented. We have briefing sessions with our senior staff right across the country, and our objective is to delegate right down and retain an accountability process that is clear to everybody. So it is a major challenge and hopefully we will be able to meet that challenge.

The Chairman: Are there any other witnesses who want to add anything before we adjourn? Mr. Dye.

Mr. Dye: Madam Chair, thank you for this hearing on this topic. We felt it was important to bring to Parliament's attention, and you have covered off just about all the things we had as objectives. As the committee knows, we have objectives for every meeting.

One area has been touched on tangentially through the OPF discussion, and that is the question of strengthening the role of the financial officer. It is discussed in paragraphs 5.50 to 5.55. We think that enhanced financial analysis when initiatives are undertaken would be worthwhile.

Aside from that, I have no other comments.

Mr. Huneault: I will relate that to our MOU with the Treasury Board. We did put a lot of effort into strengthening the role of the comptroller and establishing committees like the priorities committee and steering committees, which now have a hands-on approach to all major projects that are being developed. So I feel quite confident that these mechanisms are in place now and will be strengthened over the next year or so.

The Chairman: On behalf of the committee, I would like to thank all the officials who were here this morning.

The meeting stands adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

Un élément clé au ministère a consisté d'abord à obtenir l'appui du ministre et de l'équipe de gestion directement touchée. Il ne s'agit pas d'un protocole d'entente entre le ministre et le Conseil du Trésor; il s'agit d'un protocole d'entente entre toute l'équipe de gestion de notre ministère et le Conseil du Trésor.

Ce protocole d'entente est donc progressivement mis en vigueur. Nous avons des séances d'information avec nos hauts fonctionnaires dans tout le pays, et notre objectif consiste à déléguer les pouvoirs et à adopter un processus d'imputabilité qui sera clair pour tous. C'est donc un défi important et nous espérons pouvoir le relever.

La présidente: Y a-t-il d'autres témoins qui aimeraient ajouter quelque chose avant que nous levions la séance? Monsieur Dye.

M. Dye: Madame la présidente, je vous remercie de cette audience sur ce sujet. Nous avons estimé qu'il était très important de le porter à l'attention du Parlement, et vous avez passé en revue à peu près tous les points que nous nous étions donnés comme objectifs. Comme le Comité le sait, nous établissons des objectifs pour chaque séance.

L'un des sujets qui a été abordé au cours de la discussion sur le Cadre du plan opérationnel est celui de renforcer le rôle de l'agent financier. On en discute dans les paragraphes 5.50 à 5.55. Nous estimons qu'une telle analyse financière améliorée serait très valable lorsque des initiatives sont prises.

Je n'ai pas d'autres commentaires.

M. Huneault: J'aimerais faire le lien entre cette question et notre protocole d'entente avec le Conseil du Trésor. Nous avons consacré beaucoup d'efforts à renforcer le rôle du contrôleur et à établir des comités comme le Comité des priorités et des comités de direction qui adoptent maintenant une approche pratique pour tous les projets importants qui sont élaborés. Je suis donc persuadé que ces mécanismes sont actuellement en place et qu'ils seront renforcés au cours des 12 prochains mois.

La présidente: Au nom du Comité, j'aimerais remercier tous les hauts fonctionnaires qui étaient présents ici ce matin.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-25"

DOCUMENTS CONCERNING THE 1988-89 ESTIMATES
OF THE OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

April 27, 1988

Miss Aideen Nicholson MP
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
Room 163
Confederation Building
House of Commons
Ottawa, Canada
K1A 0A6

Aideen Nicholson
Dear Miss Nicholson,

The recent review of the Estimates of my Office by your Committee and subsequent events have raised questions that I feel should be clarified. It was a very useful meeting. There were many thoughtful and penetrating questions, most of which were based on the detailed information disclosed in our Part III document. In preparing our Part III, we wanted to be revealing, and we believe we succeeded in that.

There were three issues raised at the meeting which require elaboration. We have already addressed the first subject by sending you additional explanation of the process by which this Office establishes the appropriate mix of staff person years and contract personnel. The most significant point is that our Part III requested funding for 40 fewer staff person-years.

A second issue arose when I attempted to inform members about the international activities of the Office. As you know, each year I have reported on these activities in my annual report and in my Part III. There is no specific section in my Act which describes them. This is because enabling legislation does not necessarily detail every conceivable activity or program of a department or agency. During the course of questioning by one of your members, I may have inadvertently given the impression

that these initiatives have no legislative authority. That impression is not correct. You may recall that I emphasized that they were not illegal and that the majority of them were conducted at the request of the Government of Canada.

Most of our international activity is conducted as part of Canada's long-standing role as an auditor of the United Nations and NATO or on behalf of the departments of External Affairs, National Defence and the Canadian International Development Agency who have the legislative authority. We act as agents on their behalf. The expenditures on these activities are routinely disclosed in my Office's Estimates submitted to the House of Commons prior to appropriation of monies by Parliament. There is also full disclosure in my annual Report to Parliament.

Our international activities sometimes involve modest direct, out-of-pocket costs for travel but usually these are recovered. However, it should be noted that there are salary and related overhead costs attributed to them. For the most part, these salaries and overheads would have been incurred whether or not these international activities took place.

I would hope that your Committee, after a full review of the matter and, recognizing the advantages to Canada, would conclude that the assistance offered by my Office to developing countries is worthwhile. Canada provides about \$2 billion in aid to developing countries. The technical assistance provided by my Office supports the financial controls in these nations, helping to ensure, for example, that Canada's aid is used wisely. I believe it is good for Canada to be seen as supporting programs which help developing countries audit better.

I am confident that I have the appropriate authority for international activities. However, if your Committee wishes to have a more specific authority, I am quite agreeable to your Committee recommending to the Government that legislation be amended to reflect these international responsibilities.

The third issue arising from the hearing was the discussion of our video initiative. It's my recollection that the initial idea for this venture came from the Public Accounts Committee. You may recall that following the Committee's visit to the GAO in Washington where we viewed a GAO video, it was suggested that such an approach might make it easier for MPs to digest my voluminous annual report. We subsequently produced a pilot video that was reviewed by the Veterans Affairs Committee

and the Public Accounts Committee. Both parliamentary committees were impressed with the pilot and encouraged us to do more. We responded by producing seven videos, in English and French versions, in effect, 14 different productions which were made available on OASIS just after tabling day last October. While you and I did our best to let your colleagues know about the videos, it would appear that the marketing effort fell short.

We were given the impression that MPs would be interested in our new way of getting our main messages across and that the videos would be appropriate content for the highly advanced OASIS communication system. I believe that the original concept is a good one and I'm hopeful that MPs will find the videos helpful this year as they prepare for future Public Accounts and Estimates hearings. Before abandoning the project, I would like to be persuaded that we have given it a chance to succeed.

It did not come out at the hearing, but I would like to point out that the actual out-of-pocket cost to the taxpayers for these 14 video productions was about \$45,000, or something like \$3,200 for each video. I do not consider that expenditure wasteful, given the fact that we were encouraged by two parliamentary committees and that it was very much in the nature of an experiment.

While I thought the meeting was useful, events after and outside the meeting have created a situation where the credibility of this Office may have been diminished.

Because of the significance of these issues and the need for clarification, I would ask that this letter be appended to the minutes of the proceedings of the Committee at the earliest convenient opportunity.

I still think accountability for the use of somebody else's money is a good thing, especially for the Office of the Auditor General of Canada.

Cordially yours,



Kenneth M. Dye, F.C.A.

c.c. Honourable Pat Carney, M.P.
Honourable Doug Lewis, M.P.

**EXPLANATION OF PERSON-YEAR UTILIZATION INCREASE
OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL**

In analyzing the Estimates of the Office of the Auditor General, it is important to remember that the request is for the total resources. For planning and presentation purposes, these resources are split among standard objects, as shown on page 22 of the OAG Part III. The total resources being requested are the same as in prior years, except for salary adjustments. What is different is the planned use of the funds allocated to do audits.

On page 7 of the OAG Part III we have indicated that we have not been able to attract the people we want and need to fill the person-year utilization planned. Instead, we have had to supplement staff with people on contract. Thus the mix of contract personnel and permanent staff has not met our planned profiles.

As stated at your committee hearing, there could be as many as 300 consultants working in the Office at any given time. Many of these are specialists who can only be used on a specific short-term assignment basis. Others are general auditors who, during peak times, perform tasks similar to those performed by our permanent staff. This does not remove our objective to fill these positions with permanent people because we believe that continuity on the audits produces higher efficiencies and better findings.

The OAG Part III, on page 12, shows the planned distribution of person-year utilization:

Auditor General's Office	9
Administrative Services	109
Audit Operations	436
Professional Services	65
	<hr/>
TOTAL	619
	===

The requirement of 28 additional person-years over last year is a combination of replacing general auditors on contract with permanent staff, and filling specialist positions in functional areas with qualified staff. As explained to your Committee, it is impossible to state specifically, at this time, where these 28 person-years will be used because over one half of our audit hours are for value-for-money audits scheduled over a five-year period, and the auditors assigned to those audits are either from our own staff or professionals engaged on contract on a project basis. Were the 28 person-years not used, the money planned to pay the associated salaries will be used to hire contractors to do the work. Failing this, our level of value-for-money auditing would be reduced and, rather than targeting

departmental comprehensive audits on a five-year cycle -- which was not only endorsed by your Committee but is also a target we are having difficulty meeting -- we would have to lengthen the cycle.

To maintain our audit surveillance during peak periods, we have used the services of more than 900 people for the last two or three years. For the past two years we have asked for funding to support the utilization of 659 person-years but we have been unable to staff to this level.

This year we reduced our request by 40 person-years to 619, as we have been having difficulty staffing up to the planned 659 level. While it is not possible to know at this time whether we will be successful in using all of the 619 person-years asked for, any shortfall will be made up through the use of contracts, therefore using the appropriate salary funds. We believe, however, that the 619 is the most realistic estimate of the person-years required to do the work.

20 April 1988

APPENDIX "PUBL-26"

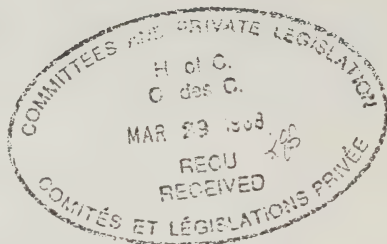
RESPONSES TO THE ELEVENTH REPORT CONCERNING
INCOME TAX EXPENDITURES

Minister of Finance



Ministre des Finances

Ms. Aileen Nicholson, M.P.
Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6



Dear Ms. Nicholson:

I am pleased to respond on behalf of the government, pursuant to Standing Order 99(2), to the Standing Committee on Public Accounts' request for a response to recommendations 16, 18 and 29 in its Eleventh Report of November 2, 1987. These recommendations called for the tabling of all program evaluations by the Department of Finance; the tabling of tax expenditure accounts for 1987 and annually thereafter; and an annual accounting by Crown corporations of their use of tax expenditures.

I am entirely in accord with the Committee's conclusion that Parliament needs information of higher quality on tax incentives to increase accountability in the tax system. As you know, a central strategy in tax reform has been to lower tax rates by removing tax expenditures. Some incentives have been retained, however, to assist in meeting specific economic and social priorities -- and these will need to be evaluated to ensure that they are meeting their objectives.

Much of this work will be undertaken in our new Tax Measures Evaluation Division, whose purpose is to provide evaluation of tax measures independent from line-management. The formation of the Division is in itself a response to earlier recommendations of your Committee, which considered such independence to be a requirement for evaluation. In this respect, I take the Committee's recommendation that Parliament be informed of the Department's evaluation of tax programs to apply prospectively to the work of the new Division. I am pleased to indicate that my Department will comply with existing provisions applying to all departments governing disclosure of evaluation information.

A principal thrust of the Committee's recommendations is that Parliament needs regular measures of accountability in the tax system. Let me state immediately that the government agrees with

Ottawa, Canada K1A 0G5

this principle and is willing to commit itself to regular provision of this information. I have substantial reservations, however, about the Committee's specific recommendation concerning the publication of tax expenditure accounts. For several reasons, I believe the time is appropriate for a thorough reassessment of these accounts so as to increase their usefulness to Parliament.

In the first place, I am concerned with problems in interpretation of these accounts. For example, the Committee's Report states that the level of tax expenditures is comparable to the annual budgetary deficit. Our Account of the Cost of Selective Tax Measures -- on which this estimated total is apparently based -- warns that one cannot meaningfully add up the costs of these measures, as one can add up totals in conventional accounts, owing to the interaction between different tax expenditures and the fact that the elimination of one tax expenditure may encourage greater use of another. In this warning, we are supported by authorities such as the recent OECD review, Tax Expenditures, and by the Auditor-General's own Federal Government Reporting Study.

A reassessment of our Account of the Cost of Selective Tax Measures is also timely because similar reassessments have recently been undertaken in many countries. In this process, a fundamental distinction has been drawn between tax measures that could be delivered as expenditure programs and measures that affect the structure of the tax system and hence tax policy. I can illustrate the importance of this distinction with respect to another of the Committee's recommendations -- that Crown corporations be required to give an annual accounting of their use of tax expenditures. It is probable that the measure in our Account of the Cost of Selective Tax Measures of which Crown corporations make the greatest use is accelerated depreciation. Within recent years, however, the U.S. federal government has decided that rates of depreciation are a structural parameter of the tax system and should not be recorded in their tax expenditure accounts. I believe the U.S. example is worth detailed consideration.

The recent international re-evaluation of tax expenditure accounts has not been limited to revision of items included in these accounts. Some countries have decided to publish only information on selected tax expenditures rather than complete accounts, while others have decided, after lengthy consideration, not to publish any tax expenditure information. Experience in the three European countries the Committee visited in December 1987 provides illustrations. In the 1970's, the Netherlands abandoned its attempt to construct a tax expenditures account after six years of study. West Germany revised its definition of tax subsidies in 1977, cutting the list of such subsidies by roughly a third. Finally, Sweden has some of the highest levels of taxation in the Western world in a tax system which

is replete with incentives, but does not publish data on tax expenditures.

These actions in other countries reflect the subjective nature of tax expenditure accounts and the consequent lack of accepted standards such as those that apply in traditional financial auditing. It may be that the need for accountability and transparency in the tax system can be met by supplementing tax expenditure data with more objective information. For instance, the Economic Council of Canada has recently indicated that more up-to-date analytical techniques are available for purposes of accountability.

These considerations have led me to direct the Department of Finance to conduct extensive consultations and discussions on the subject of accountability in taxation during the summer and fall of 1988. The Committee will be kept informed of these consultations. After these consultations and discussions, I believe we will be able to make a commitment to the regular publication of valid, useful and acceptable measures of accountability in taxation.

In response to the Committee's recommendation of annual accounting by Crown corporations for their use of tax-expenditures, I have already indicated that there are problems in deciding whether important provisions of the Income Tax Act used by Crown corporations constitute tax-expenditures. Pending solutions to this and other substantial definitional problems, it would seem premature to impose the suggested reporting requirement on Crown corporations. Since Crown corporations do not obtain special treatment in the tax system, the suggested reporting requirement would also discriminate against them by providing their competitors with otherwise confidential information. This threat to the confidentiality of taxpayer returns is in fact the most serious implication of the suggested reporting procedure. Our tax system relies on self-assessment by taxpayers. Removal of confidentiality of returns for any category of taxpayers would compromise the integrity of the system and might well threaten voluntary self-compliance by others. Finally, I assure the Committee that, in considering whether supplemental assistance should be given to Crown corporations, their taxable position, as well as their receipt of other governmental grants or assistance, is taken into account. Considering all of these factors, I trust the Committee will understand why I consider that the provision of explicit information on tax expenditure use by Crown corporations is neither necessary nor appropriate.

Finally, let me note that the government has decided to extend its undertakings in response to the Committee's First Report on the remission order process. Specifically, all remission orders will be published in the Gazette and all remission orders above a \$20 million threshold will be tabled in Parliament. The original

commitment with respect to income tax remission orders has therefore been broadened to encompass tariff, excise and sales tax remission orders.

In addition, I am pleased to bring forward the commitment to commence periodic reporting on new remission orders. These reports will be tabled each six months in the fiscal year and will give information on the costs and reasons for orders. The first report will cover remission orders issued in the six months ending on March 31, 1988 and should be tabled soon after this date.

Remission orders are an exceptional government instrument. The actions I have outlined have been taken with the objective of increasing accountability and openness in their use.

Yours sincerely,

Michael H. Wilson

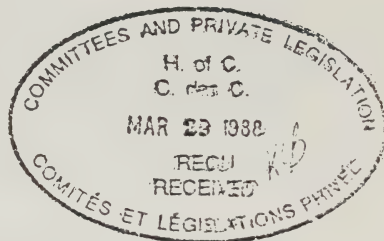


Department of Finance Ministère des Finances
Canada Canada

Deputy Minister Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0G5

Ms. Aileen Nicholson, M.P.
Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6



Dear Ms. Nicholson:

There were two sets of recommendations in the Public Accounts Committee's Eleventh Report which were directed to the Department of Finance rather than to the government. Since I have previously testified to the Committee on both of the areas concerned, I am replying on behalf of the Department to these recommendations.

Item 23 in the Eleventh Report calls for a progress report on the work plan and activities of the Tax Measures Evaluation Division. I am pleased to note the continuing interest of the Committee in the work of this Division, and will discuss in turn its staffing status, current and prospective activities, and recent extensions to its mandate.

Concerning staffing, the full complement of this Division is 10 person years. Seven of these have been identified and filled, the eighth and ninth will be added in the new fiscal year, and the full complement of the Division will be reached in fiscal year 1989/90.

In terms of activities, a large part of the immediate work program of the Division is to commence detailed scrutiny of tax incentives retained in the tax system after tax reform for specific social and economic purposes. As I indicated at the Committee meeting of 15 October 1987, priority will also be given to measures having sunset clauses which require decisions on renewal or termination on specific dates. A list of these measures was supplied to the Committee in my letter of 5 November 1987.

Another important activity of the Division arises from the government's response to the Eleventh Report of the Committee. As indicated in the response, the government is committed to regular

Canada

publication of information on tax measures in order to enhance accountability in the tax system. To this end, the Department has been directed to conduct consultations during the latter part of 1988 on tax expenditure accounts and other methods of ensuring accountability in the tax system. Such consultation will be the responsibility of the Tax Measures Evaluation Division. The Committee will be kept informed of the results of these activities.

Finally, the mandate of this Division has been extended to encompass the evaluation of tariff measures. The Division will commence work on evaluating tariff measures in fiscal year 1989/90.

Item 23 in the Eleventh Report of the Committee also recommends that the Department give consideration on a priority basis to the program evaluation of tax expenditures with higher risks of tax avoidance. It is our intention to subject every tax measure considered by the Tax Measures Evaluation Division to examination for possible use as an instrument of avoidance. I might note, however, that we view avoidance -- once detected -- as a matter not for evaluation but for more immediate action. The objective of prompt corrective action is of primordial importance. The record in this regard was addressed in my letter to you of 5 November 1987, although further examples could be given since this date.

Item 26 in the Eleventh Report of the Committee calls for a report on improvements in the monitoring of the tax system in recent years. In most respects, I would describe this process as evolutionary in terms of both institutional developments and collection of information.

On the institutional side, while there is continual informal contact between officials of Revenue Canada and the Department of Finance, a formal bi-weekly meeting of senior personnel was instituted in 1986 in order to keep abreast of developing issues in the tax community.

Concerning data collection, provisions for special advance reporting by those using some tax measures can assist in the monitoring process, although the need for information has to be balanced against the additional reporting burden imposed on taxpayers. Much more emphasis has in fact been placed in recent years on structuring tax measures so as to facilitate monitoring of their effects through such provisions for reporting extra information or earlier information. Examples would be tax credits for investment in Cape Breton, oil and gas exploration and research and development, and deductions such as those for disability and northern allowances. In many of these measures, the requirement for pre-certification is used not only as a screening device but also as a method of gathering information.

I trust this information is satisfactory for the
Committee's purposes.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Stanley H. Hartt". The signature is written in a cursive, flowing style. The first name "Stanley" is written in a larger, more prominent script, and "H. Hartt" is written to its right in a slightly smaller, more compact script.

Stanley H. Hartt

ANNEXE «PUBL-25»

DOCUMENTS RELATIFS AU BUDGET DES DÉPENSES DE 1988-1989
DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

le 27 avril 1988

Madame Aileen Nicholson
Député et présidente du
Comité des comptes publics
Immeuble de la Confédération
Pièce 163
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Aileen Nicholson
Madame la Présidente,

L'audience tenue récemment par votre comité dans le but d'examiner le Budget des dépenses de mon Bureau, ainsi que les événements qui sont survenus subseqüemment, ont soulevé des questions sur lesquelles je sens le besoin d'apporter des éclaircissements. La réunion s'est avérée des plus utile, car elle vous a permis de poser de nombreuses questions réfléchies et perspicaces, dont la plupart découlaient de l'information détaillée que renfermait la partie III du Budget des dépenses. Lorsque mon Bureau a préparé celle-ci, il a essayé de ne rien oublier et je crois que nous avons atteint notre objectif.

Cependant, trois points qui ont été soulevés nécessitent des explications plus élaborées. Dans le cas du premier, nous avons déjà envoyé des explications supplémentaires sur la façon dont mon Bureau procède pour déterminer le nombre d'années-personnes en ce qui concerne les employés permanents et le nombre d'employés contractuels affectés à ses travaux de vérification. Le point le plus important réside dans le fait que, dans la partie III, nous demandions des fonds pour 40 années-personnes de moins que l'an dernier.

Le deuxième point a été soulevé au moment où j'essayais de mettre les membres de votre comité au courant des activités de mon Bureau sur la scène internationale. Comme vous le savez, je prépare chaque année un compte rendu détaillé que j'inclus à la fois dans mon Rapport annuel et dans la partie III du Budget des dépenses. La Loi sur le vérificateur général ne renferme aucune disposition qui décrive ces activités. Ce n'est pas étonnant puisqu'aucune loi ne peut décrire en détail tous les programmes ou activités imaginables d'un ministère ou d'un organisme, quel qu'il soit. Dans la réponse que j'ai donnée à la question de l'un des membres de votre comité, j'ai pu, par inadvertance, donner l'impression que ces activités ne se fondaient sur aucun pou-

voir législatif. Cette impression est fausse. Vous vous rappellerez que j'ai insisté sur le fait que ces activités ne sont pas illégales, et que la majorité d'entre elles étaient menées à la demande du gouvernement du Canada.

La plupart des activités de mon Bureau, sur la scène internationale, lui sont confiées en raison du rôle que joue depuis longtemps le Canada, c'est-à-dire celui de vérificateur de l'Organisation des Nations Unies et de l'OTAN; dans les autres cas, mon Bureau réalise ces activités pour le compte des ministères des Affaires extérieures et de la Défense nationale, ainsi que de l'Agence canadienne de développement international, qui détiennent des pouvoirs législatifs. Nous agissons comme agent en leur nom. Les dépenses afférentes à ces activités sont régulièrement indiquées dans le Budget des dépenses de mon Bureau, présenté à la Chambre des communes avant l'attribution des crédits budgétaires par le Parlement. Elles sont également indiquées en détail dans mon Rapport annuel présenté au Parlement.

Il arrive que mon Bureau doive défrayer des coûts directs modiques pour les voyages effectués dans le cadre de ses projets internationaux, mais ceux-ci sont généralement recouvrés par la suite. Cependant, il convient de faire remarquer que des salaires et autres frais généraux sont attribués à ces projets. Or, la majeure partie de ces salaires et frais généraux auraient été déboursés, même en l'absence de projets internationaux.

J'espère que votre comité examinera attentivement cette question et en viendra à la conclusion que l'aide fournie par mon Bureau aux pays en développement présente des avantages certains pour le Canada. En effet, notre pays consacre environ 2 milliards de dollars aux projets destinés à ces pays. L'aide que fournit mon Bureau apporte un appui aux contrôles financiers dans ces pays, contribuant à assurer, par exemple, que l'aide monétaire du Canada est utilisée de façon judicieuse. J'estime pour ma part que le Canada a tout intérêt à appuyer des programmes de vérification qui viennent en aide aux pays en développement.

Je veux espérer que je détiens le pouvoir approprié en rapport avec des projets internationaux. Toutefois, si votre comité désire qu'il y ait un pouvoir plus précis, cela me convient qu'il recommande au gouvernement que la loi soit modifiée de façon à refléter ces responsabilités sur la scène internationale.

Notre initiative de réaliser des vidéos constitue la troisième question soulevée lors de l'audience. Si je me souviens bien, l'idée de ces vidéos vient du Comité des Comptes publics. Vous vous rappellerez sans doute que, par suite de la visite de votre comité au GAO à Washington, où nous avons visionné un vidéo produit par cet organisme, on avait considéré que cette façon de procéder pourrait mieux aider les députés fédéraux à digérer mon volumineux Rapport annuel. Mon Bureau a donc produit un vidéo pilote qu'il a soumis au Comité des affaires des anciens combattants et au Comité des comptes publics. Ces deux comités parlementaires ont été vivement impressionnés et nous ont encouragé à poursuivre. Nous avons donc produit sept vidéos, en version anglaise et française (de fait, 14 productions différentes), accessibles par le biais du réseau OASIS, tout juste après la présentation de mon Rapport annuel, en octobre dernier. Bien que vous et moi ayons fait de notre mieux pour renseigner les députés sur ces vidéos, il semble que nos efforts aient tourné court.

On nous avait donné l'impression que les députés fédéraux apprécieraient notre nouvelle façon de procéder pour communiquer nos messages essentiels, et que la technologie avancée du réseau de communication OASIS se prêtait bien à notre démarche. Je crois que le concept même des vidéos est valable et j'espère que les députés s'en serviront cette année puisqu'ils se préparent aux audiences ultérieures portant sur les comptes publics et sur le Budget des dépenses. Avant d'abandonner le projet, j'aimerais m'assurer que nous avons réellement fait de notre mieux pour le promouvoir.

Il n'en a pas été question lors de l'audience du comité, mais j'aimerais quand même signaler que le coût réel déboursé, pour les contribuables, pour ces 14 productions, représente environ 45 000 \$, soit quelque 3 200 \$ par vidéo. Je ne considère pas qu'il s'agit là de gaspillage étant donné que deux comités parlementaires nous ont fortement appuyé dans notre entreprise, et que, de par sa nature, il s'agissait d'un "projet expérimental".

Je ne saurais remettre en question l'utilité de l'audience tenue par votre comité, mais j'estime que le battage publicitaire qui a suivi pourrait risquer d'avoir comme effet de réduire la crédibilité de mon Bureau.

Devant l'importance des questions susmentionnées ainsi que de la nécessité d'apporter des éclaircissements, j'aimerais que la présente lettre soit annexée, dès que cela conviendra, aux délibérations de votre comité.

Je continue à penser qu'il est bon d'exiger que les organismes publics rendent des comptes au sujet de l'utilisation des deniers publics, plus spécialement dans le cas du Bureau du vérificateur général.

Je vous prie, d'agréer, Madame la Présidente, mes cordiales salutations.

Le vérificateur général du Canada



Kenneth M. Dye, F.C.A.

cc. L'Honorable Pat Carney, député
L'Honorable Doug Lewis, député

EXPLICATION DE L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'ANNEES-PERSONNES AU BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL

Lorsqu'on analyse le Budget des dépenses du Bureau du vérificateur général, il faut tenir compte du fait que la demande de crédits budgétaires concerne l'ensemble des ressources du Bureau. Aux fins de la planification et de la présentation budgétaires, ces ressources sont réparties entre les divers articles courants, tel qu'indiqué à la page 24 de la partie III. Le nombre total de ressources demandées est le même que par les années passées, sauf pour ce qui est des rajustements salariaux. La différence réside dans l'utilisation envisagée des ressources attribuées aux vérifications.

En page 7 de la partie III, le Bureau indique qu'il n'a pas réussi à combler tous les postes qu'il avait prévus. Il a fallu plutôt compléter le personnel en embauchant des contractuels. En conséquence, le nombre d'employés contractuels et d'employés permanents ne correspond pas aux profils que nous avions prévus.

Comme nous l'avons indiqué lors de l'audience de votre comité, le Bureau peut avoir recours à près de 300 consultants à certains moments donnés. Bon nombre sont des spécialistes qui ne peuvent être affectés qu'à des travaux précis à court terme. Les autres sont des généralistes qui, durant les heures de pointe, accomplissent des tâches semblables à celles qui sont attribuées à nos employés permanents. Cette mesure ne nous écarte pas de notre objectif qui est de combler ces postes en embauchant des employés permanents, car nous estimons que la permanence du personnel de vérification rend celles-ci plus efficaces et les constatations plus pertinentes.

En page 13 de la partie III, le Bureau indique l'affectation prévue des années-personnes pour l'exercice :

Cabinet du vérificateur général	9
Services administratifs	109
Opérations de vérification	436
Services professionnels	65

TOTAL	619
-------	-----

Le besoin de recourir à 28 années-personnes de plus que l'an dernier provient du fait que nous prévoyons remplacer des vérificateurs généralistes à contrat par des employés permanents, d'une part, et recruter des employés pour combler des postes de spécialistes dans les secteurs fonctionnels, d'autre part. Comme nous l'avons expliqué aux membres de votre comité, il nous est impossible d'indiquer de façon plus précise, à ce moment-ci, dans quel secteur nous utiliserons ces 28 années-personnes, étant donné que plus de la moitié de nos heures de travail sont consacrées à des vérifications de l'optimisation des ressources qui sont étalées sur une période de cinq ans, et que nos vérificateurs à temps plein ou des employés contractuels sont affectés à ces vérifications. Si nous n'utilisons pas les 28 années-personnes, l'argent prévu pour payer les salaires correspondants devra être affecté à l'embauche de contractuels. S'il n'en est pas ainsi, le nombre de nos vérifications de l'optimisation

des ressources s'en ressentira et, au lieu d'étaler les vérifications intégrées des ministères sur une période de cinq ans (délai qui, non seulement a été ratifié par votre comité, mais que nous avons de la difficulté à respecter), il nous faudra les étaler sur une période plus longue.

Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons eu recours aux services de plus de 900 personnes, durant les périodes de pointe, pour nous acquitter de notre mandat de vérification. Ces deux dernières années, nous avons demandé des fonds pour l'utilisation de 659 années-personnes, mais nous avons été incapables de combler les postes à ce niveau.

Cette année, nous avons réduit le nombre d'années-personnes de 40, pour le ramener à 619, étant donné que nous étions incapables de combler les 659 années-personnes qui avaient été prévues. Puisque nous ne sommes pas en mesure à l'heure actuelle de savoir si nous réussirons à utiliser la totalité des 619 années-personnes demandées, nous devons faire face à toute pénurie en ayant recours à des contractuels et en utilisant alors les fonds prévus pour payer les salaires. Nous croyons toutefois que 619 constitue une estimation réaliste du nombre d'années-personnes requises pour effectuer notre travail.

Le 20 avril 1988

ANNEXE «PUBL-26»

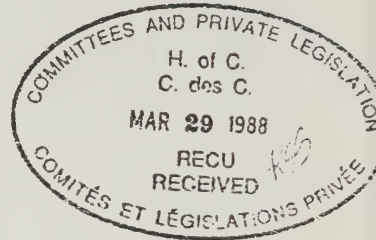
RÉPONSES AU ONZIÈME RAPPORT CONCERNANT
LES DÉPENSES FISCALES

Minister of Finance



Ministre des Finances

Madame Aileen Nicholson, députée
Présidente du Comité permanent des
comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6



Madame,

Je suis heureux de répondre au nom du gouvernement, en vertu de l'article 99 (2) du Règlement, à la demande du Comité permanent des comptes publics concernant les recommandations 16, 18 et 29 de son onzième rapport présenté le 2 novembre 1987. Ces recommandations prévoient la présentation par le ministère des Finances de toutes les évaluations de programmes; le dépôt immédiat des comptes de dépenses fiscales pour 1987 et le dépôt annuel des comptes ultérieurs; ainsi qu'un compte rendu annuel des sociétés d'État sur leur recours aux dépenses fiscales.

Je suis parfaitement d'accord avec la conclusion du Comité selon laquelle le Parlement a besoin de renseignements plus détaillés sur les encouragements fiscaux afin d'accroître l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal. Comme vous le savez, l'une des stratégies fondamentales de la réforme fiscale consiste à diminuer les taux d'imposition en éliminant ce genre de dépenses. Toutefois, certains encouragements ont été conservés pour que des priorités précises dans les domaines économique et social soient respectées; ces priorités devront d'ailleurs être évaluées pour vérifier si elles atteignent leurs objectifs.

La plupart de ces travaux seront entrepris par notre nouvelle Division de l'évaluation des mesures fiscales, mise sur pied pour offrir une évaluation distincte de celle des cadres hiérarchiques. Cette division a été créée à la suite d'une recommandation de votre Comité qui jugeait comme essentiel que l'évaluation devait être faite en toute indépendance. A cet égard, je présume que la recommandation du Comité selon laquelle l'évaluation des programmes fiscaux du Ministère doit être présentée au Parlement s'appliquera éventuellement aux activités de la nouvelle division. Je suis heureux de vous annoncer que mon Ministère satisfera aux exigences imposées à tous les ministères à

ce sujet et qu'il remettra les évaluations de programmes à la Chambre.

Un des traits principaux se dégageant des recommandations du Comité est que le Parlement a besoin, sur une base régulière, de mesures sur l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal. Laissez-moi immédiatement vous affirmer que le gouvernement souscrit à ce principe et qu'il est prêt à s'engager à fournir cette information de façon régulière. Toutefois, j'émetts de sérieuses réserves sur la recommandation du Comité qui a trait à la publication des comptes de dépenses fiscales. Pour plusieurs raisons, je crois que le temps est venu de réévaluer ces comptes en profondeur afin qu'ils soient plus utiles au Parlement.

En premier lieu, les problèmes soulevés par l'interprétation des comptes m'inquiètent. Ainsi, le rapport du Comité stipule que le niveau des dépenses fiscales est comparable à celui du déficit budgétaire annuel. Notre Compte du coût des mesures fiscales sélectives, à partir duquel le total estimatif aurait été établi, précise qu'il serait insensé d'additionner les coûts de ces mesures comme nous additionnons les totaux des comptes habituels, étant donné les interactions entre les différentes dépenses fiscales et le fait que l'élimination d'une dépense fiscale peut encourager l'utilisation d'une autre. Cette mise en garde est appuyée par des sources autorisées telles que le dernier examen de l'OCDE, Dépenses fiscales, et l'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux du vérificateur général.

Une réévaluation de notre Compte du coût des mesures fiscales sélectives s'impose également parce que de nombreux pays ont récemment procédé à des réévaluations semblables. Dans ce processus, une distinction fondamentale a été établie entre, d'une part, les mesures fiscales qui pourraient être prises dans le cadre de programmes de dépenses et, d'autre part, les mesures qui influent sur la structure du régime fiscal et, par conséquent, sur la politique fiscale. Une des recommandations du Comité, soit celle voulant que les sociétés d'État fassent un compte rendu annuel de leur utilisation des dépenses fiscales, permet d'illustrer l'importance accordée à cette distinction. L'amortissement accéléré, qui figure dans le Compte du coût des mesures fiscales sélectives est probablement la mesure à laquelle les sociétés d'État ont recours le plus souvent. Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral américain a toutefois décidé que les taux d'amortissement relevaient de la structure du régime fiscal et ne devraient pas être inscrits dans leurs comptes de dépenses fiscales. A mon avis, l'expérience américaine vaut la peine d'être étudiée avec soin.

La réévaluation des comptes de dépenses fiscales qui a récemment eu lieu à l'échelle internationale ne s'est pas limitée à la révision des postes de ces comptes. Certains pays ont choisi de ne publier de renseignements que sur des dépenses fiscales précises tandis que d'autres ont décidé, après mûre réflexion, de ne publier aucun renseignement à ce sujet. L'expérience des trois pays européens dans lesquels le Comité s'est rendu en décembre 1987 nous offre de nombreux exemples. Ainsi, dans les années soixante-dix, les Pays-Bas ont abandonné l'idée de préparer un compte de dépenses fiscales après six ans d'études. Pour sa part, l'Allemagne de l'Ouest a modifié sa définition des subventions fiscales en 1977 et a supprimé environ un tiers de ces subventions. Finalement, la Suède, dont le régime fiscal prévoit les taux d'imposition les plus élevés du monde occidental et offre une multitude d'encouragements, ne publie aucune donnée sur les dépenses fiscales.

Ces diverses mesures prises dans d'autres pays démontrent à quel point la nature des comptes de dépenses fiscales est subjective, ce qui explique l'absence de normes acceptées telles qu'elles existent par exemple dans la vérification financière conventionnelle. Il se pourrait que la nécessité d'accroître l'obligation de rendre compte et de rendre le régime fiscal plus transparent soit satisfaite par la divulgation de données plus objectives sur les dépenses fiscales. Ainsi, le Conseil économique du Canada a récemment précisé que des techniques d'analyse plus modernes peuvent maintenant être utilisées à cette fin.

Ces considérations m'ont amené à demander au ministère des Finances de mener au cours de l'été et de l'automne 1988 des consultations et discussions approfondies sur l'obligation de rendre compte en matière de fiscalité. Le Comité sera tenu au courant de ces consultations. A partir de ces consultations et discussions, je crois que nous serons en mesure de nous engager à publier de façon régulière des mesures valables, utiles et acceptables de l'obligation de rendre compte dans le régime fiscal.

En ce qui a trait à la recommandation du Comité portant sur le compte rendu annuel que les sociétés d'État devraient dresser quant à leur recours aux dépenses fiscales, j'ai déjà indiqué que nous éprouvions de la difficulté à décider si certaines dispositions importantes de la Loi de l'impôt sur le revenu invoquées par les sociétés d'État visaient des dépenses fiscales. Il serait prématuré d'imposer aux sociétés d'État la procédure de compte rendu suggérée avant de répondre à cette question ou de trouver des solutions aux problèmes de définition. En outre, puisque le régime fiscal n'accorde pas de traitement particulier aux sociétés d'État, l'exigence proposée leur causerait un préjudice, car elle donnerait à leurs concurrents des

renseignements confidentiels. Cette possibilité de divulguer les renseignements qui figurent dans les déclarations d'impôt sur le revenu des contribuables constitue la plus sérieuse menace posée par la procédure proposée. Notre régime fiscal repose sur l'auto-cotisation des contribuables. Si les déclarations d'un groupe de contribuables ne sont plus confidentielles, la valeur du régime et le principe de l'observation volontaire pourraient être compromis par d'autres. En dernier lieu, je puis assurer le Comité qu'au moment de décider si une aide supplémentaire devrait être accordée aux sociétés d'État, nous tenons compte de leur assujettissement à l'impôt et des subventions de l'État qu'elles ont reçues. Après avoir pris tous ces facteurs en considération, le Comité comprendra probablement pourquoi, à mon avis, il n'est ni nécessaire ni approprié de donner des renseignements explicites sur l'utilisation que les sociétés d'État font des dépenses fiscales.

Finalement, j'aimerais signaler que le gouvernement a décidé d'accroître ses engagements en réponse au premier rapport du Comité sur le processus des décrets de remise. De façon plus précise, tous les décrets de remise seront publiés dans la Gazette et tous ceux qui dépassent le plafond de 20 millions de dollars seront déposés devant le Parlement. L'engagement pris à l'origine relativement aux décrets de remise de l'impôt sur le revenu a donc été élargi pour y inclure les décrets de remise des droits de douane et des taxes de vente et d'accise.

En outre, il me fait plaisir de vous annoncer que nous nous engageons à divulguer périodiquement les nouveaux décrets de remise. Ces rapports seront déposés chaque semestre de l'exercice financier; ils contiendront des renseignements sur les coûts ainsi que les raisons du décret. Le premier rapport inclura les décrets de remise publiés au cours des six mois se terminant le 31 mars 1988 et devrait être déposé peu après cette date.

Les décrets de remise sont des outils exceptionnels pour le gouvernement. Les mesures susmentionnées ont été prises afin d'accroître l'obligation de rendre compte de leur utilisation, laquelle doit être sans cesse plus transparente.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Michael H. Wilson



Department of Finance
Canada

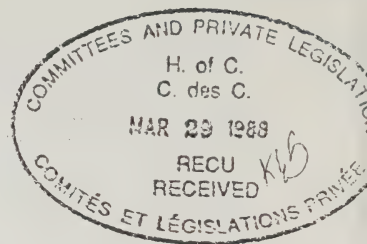
Ministère des Finances
Canada

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada
K1A 0G5

Madame Aileen Nicholson, député
Présidente du Comité permanent des
comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6



Madame,

Le onzième rapport du Comité des comptes publics renfermait deux séries de recommandations qui étaient adressées au Ministère des Finances plutôt qu'au gouvernement. Comme j'ai déjà témoigné devant les membres du Comité à ce sujet, je désire donner suite à ces recommandations au nom du Ministère.

Au point 23, on réclame un rapport de situation sur le plan de travail et les activités de la Division de l'évaluation des mesures fiscales. Je suis heureux de l'intérêt soutenu manifesté par le Comité à l'égard des travaux de la Division, et j'aborderai successivement la dotation du service, ses activités en cours et prévues et le récent élargissement de son mandat.

Sur le plan des effectifs, le service englobe 10 années-personnes au total, dont sept sont déjà dotées. Deux autres le seront au cours du prochain exercice et le maximum sera atteint en 1989-1990.

En ce qui touche les activités, la Division commencera dès maintenant à étudier de près les stimulants maintenus dans le cadre de la réforme fiscale pour répondre à des objectifs socio-économiques déterminés. Comme je l'ai indiqué au cours de la réunion du Comité tenue le 15 octobre, on insistera aussi sur les mesures qui, à cause de leur échéance, exigent des décisions quant à leur renouvellement ou à leur cessation à une date précise. Une liste de ces mesures figurait dans la lettre que j'ai fait parvenir au Comité le 5 novembre dernier.

Une autre tâche importante de la Division découle de la réponse du gouvernement au onzième rapport du Comité. Le gouvernement s'est engagé à publier périodiquement des renseignements sur les mesures fiscales pour souligner la transparence du régime. On a donc demandé au Ministère de procéder à des consultations vers la fin de cette année pour discuter des comptes

Canada

de dépenses fiscales et d'autres méthodes qui visent à assurer la transparence du régime. La Division sera chargée des consultations et les membres du Comité seront tenus au courant des discussions.

Enfin, on a élargi le mandat de la Division pour lui confier l'évaluation des mesures tarifaires. Ce dossier sera abordé en 1989-1990.

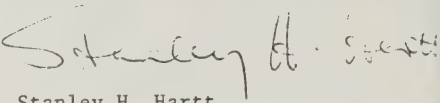
Au point 23 du rapport, on recommande aussi que le ministère des Finances envisage la possibilité d'accorder la priorité à l'évaluation des mesures risquant d'occasionner le plus de cas d'évitement. Il est de notre intention de scruter chacune des mesures fiscales examinée par la Division de l'évaluation des mesures fiscales pour voir si elle peut servir à favoriser l'évitement. Je tiens à souligner qu'une fois l'évitement fiscal constaté, nous considérons qu'il ne doit pas faire l'objet d'une évaluation, mais de mesures immédiates. L'objectif de mesures correctives immédiates est d'une importance primordiale. Les dispositions à cet égard étaient bien étoffées dans la lettre que je vous ai fait parvenir le 5 novembre dernier, bien que je puisse vous soumettre d'autres exemples relevés depuis.

Au point 26, on demande de faire rapport sur l'évolution des méthodes de contrôle appliquées au cours des dernières années. Dans la plupart des cas, je dirais qu'il y a eu évolution sur les plans institutionnel et de la collecte de renseignements.

Du point de vue institutionnel, bien que les fonctionnaires de Revenu Canada et du ministère des Finances entretenaient déjà des rapports informels, on a instauré, en 1986, un régime officiel de rencontres entre hauts fonctionnaires tenues à toutes les deux semaines pour demeurer au faite de l'évolution des questions fiscales.

En ce qui touche la collecte de données, la présentation de rapports provisoires de la part de ceux invoquant certaines dispositions fiscales peut en faciliter le contrôle, bien qu'il faille assurer l'équilibre entre les besoins d'information et le fardeau additionnel de rapport imposé aux contribuables. Depuis quelques années, on insiste beaucoup plus sur l'organisation des mesures fiscales de manière à en contrôler l'incidence en prévoyant la communication de données additionnelles ou leur transmission accélérée. À titre d'exemples, citons les crédits d'impôt à l'investissement au Cap-Breton, l'exploration et la recherche-développement axées sur les gisements de pétrole et de gaz, la déduction pour invalidité et celle consentie aux résidents des régions du Nord. Dans la plupart des cas, l'attestation préalable exigée permet d'effectuer à la fois le tri et la collecte de renseignements.

J'espère que ces renseignements seront utiles au Comité.
Veuillez agréer, Madame, l'assurance de mes meilleurs sentiments.


Stanley H. Hartt



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;

Doug Deeks, Assistant Auditor General, Audit Operations.

From the Department of National Revenue (Customs and Excise):

L.R. Huneault, Deputy Minister;

M.A. Gallup, Assistant Deputy Minister, Customs Operations;

Sheila Batchelor, Assistant Deputy Minister, Customs Programs;

R.F. Fulford, Assistant Deputy Minister, Excise.

From the Department of Finance:

Bill McCloskey, Director, Tariffs Division;

David Sewell, Director, Tax Measures Evaluation Division.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

Bernard Gorman, Acting Deputy Comptroller General, Policy Development Branch.

TÉMOINS

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

Doug Deeks, Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification.

Du ministère du Revenu national (Douanes et Accise):

L.R. Huneault, sous-ministre;

M.A. Gallup, sous-ministre adjoint, Opérations douanières;

Sheila Batchelor, sous-ministre adjointe, Programmes douaniers;

R.F. Fulford, sous-ministre adjoint, Accise.

Du ministère des Finances:

Bill McCloskey, directeur, Division des tarifs;

David Sewell, directeur, Division de l'évaluation des mesures fiscales.

Du Bureau du Contrôleur général du Canada:

Bernard Gorman, sous-contrôleur général intérimaire, Direction de l'élaboration des politiques.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 39

Tuesday, May 3, 1988
Thursday, May 5, 1988

Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 39

Le mardi 3 mai 1988
Le jeudi 5 mai 1988

Présidente: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence of the
Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Consideration of a draft Report to the House on
matters arising from the European trip

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ended March 31, 1987: Chapter 14,
Canada Employment and Immigration Commission

INCLUDING:

Twelfth Report to the House (Proposed Reforms
arising from the European Trip)

CONCERNANT:

Examen d'un projet de rapport à la Chambre
faisant suite au voyage d'étude en Europe

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice financier clos le 31 mars 1987: Chapitre
14, La Commission de l'emploi et de l'immigration
du Canada

Y COMPRIS:

Douzième rapport à la Chambre (Propositions de
réforme faisant suite au voyage d'étude en Europe)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, May 4, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

TWELFTH REPORT

1. In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f) and an Instruction received from the House of Commons on Tuesday, September 15, 1987, your Committee visited, in November 1987, The Hague in the Netherlands, Frankfurt and Bonn in the Federal Republic of Germany, and Stockholm in Sweden, and met with its parliamentary counterparts and the auditors general of each of these countries.

2. Your Committee has already commented on the practices and procedures observed in the United States and the United Kingdom in a Report to the House on Wednesday, May 28, 1986 (Twelfth Report, 1st Session, 33rd Parliament). Since several of these practices and procedures were applicable to the Canadian parliamentary committee system, your Committee recommended to the House a number of changes to enhance its own effectiveness and to strengthen the overall accountability process.

3. One recommendation was that the Auditor General report periodically to the House on his comprehensive audits on a completion-date basis. This has been requested by the Auditor General on several occasions; was dealt with by this Committee in another report (Fifth Report, 2nd Session, 32nd Parliament); and has been the subject of three private member's bills. It is evident that members of your Committee and other parliamentarians recognize the value of periodic reporting. Another suggested change was the need for an annual debate in the House on your Committee's reports so as to expedite greater follow-up action to its recommendations. To date, neither of these changes has been implemented. Your Committee will continue to press for these changes having now seen their usefulness and benefits in the parliaments of the United Kingdom, the Netherlands, the Federal Republic of Germany, and Sweden.

4. In this report, your Committee wishes to re-emphasize the importance of strengthening the accountability of Government to Parliament and the role your Committee plays as the audit committee of Parliament which is concerned with the sound management and control of public funds. The purpose of this report, therefore, is to indicate to the House a number of initiatives which the Public Accounts Committee wishes to pursue as a result of its European visit. These initiatives fall under the following headings:

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 4 mai 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

DOUZIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement et à l'instruction qu'il a reçue de la Chambre des communes le mardi 15 septembre 1987, le Comité s'est rendu, en novembre 1987, à La Haye, aux Pays-Bas, à Francfort et à Bonn, dans la République fédérale d'Allemagne, et à Stockholm, en Suède. Les membres du Comité ont rencontré des homologues parlementaires, de même que le vérificateur général de chacun des pays susmentionnés.

2. Dans un rapport déposé à la Chambre le mercredi 28 mai 1986 (douzième rapport, 1^{re} session, 33^e législature), le Comité a présenté des observations sur les pratiques qui ont cours aux États-Unis et au Royaume-Uni. Comme plusieurs de ces pratiques ont été jugées applicables au système des comités du régime parlementaire canadien, le Comité a recommandé à la Chambre d'apporter un certain nombre de changements visant à améliorer sa propre efficacité et à renforcer l'ensemble du processus inhérent à l'obligation de rendre des comptes.

3. Dans l'une de ces recommandations, le Comité a proposé que le vérificateur général fasse rapport à la Chambre de ses vérifications intégrées au fur et à mesure qu'il les termine. Le vérificateur général l'a lui-même demandé à plusieurs reprises, et le Comité a déjà fait une recommandation en ce sens dans un rapport antérieur (cinquième rapport, 2^e session, 32^e législature). Elle a de plus fait l'objet de trois projets de loi d'initiative parlementaire. Il est donc évident que les membres du Comité et d'autres parlementaires estiment que la présentation de rapports périodiques serait utile. Il a également été proposé de tenir annuellement un débat à la Chambre sur les rapports du Comité, et ce, afin d'assurer un meilleur suivi aux recommandations qu'ils contiennent. Jusqu'à maintenant, aucun de ces changements n'a été effectué. Le Comité continuera de demander instamment qu'on apporte ces modifications car il a pu constater l'utilité et l'intérêt de ces façons de procéder dans les régimes parlementaires du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de la République fédérale d'Allemagne et de Suède.

4. Dans le présent rapport, le Comité désire souligner de nouveau combien il importe de renforcer l'obligation pour le gouvernement de rendre des comptes au Parlement, ainsi que l'importance du rôle que joue le Comité, à titre de comité de vérification du Parlement, qui veille à la saine gestion et au contrôle adéquat des deniers publics. Le présent rapport a donc pour but de signaler à la Chambre un certain nombre d'initiatives que désire prendre le Comité des comptes publics à la suite de sa visite en Europe. Ces initiatives visent à

- (a) improving parliamentary control of the budgetary process; and
- (b) increasing productivity and efficiency in Government.

- a) améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire;
- b) accroître la productivité et l'efficacité au sein du gouvernement.

A. Improving Parliamentary Control of the Budgetary Process

5. During its visit to Bonn and The Hague, your Committee observed the linkage between the audit and budget committees. Members of the audit committee are also members of the budget committee and bring to the latter their unique perspective on the performance of government departments and agencies based on audited results. In some cases, budget cuts were proposed unless corrective action was taken by the department or agency; in other situations, cost savings or levels of efficiency were criteria for determining ministry budget levels.

6. Your Committee also noted how the Dutch audit committee, the Committee on Public Spending, with its specialized knowledge of financial controls and other useful audit information, assisted other parliamentarians in the preparation for the budget examinations of each ministry, thereby improving the parliamentary scrutiny of estimates.

7. The lack of parliamentary control over expenditure has been a concern of the Public Accounts Committee since the mid-seventies when a former Auditor General reported that Parliament was close to losing control of the public purse. Since then, government deficits and public spending have increased annually. In the meantime, numerous independent studies, royal commissions, and special committees of the House have examined the expenditure review process, but no major reforms have yet taken place to provide the House of Commons and its committees with the degree of influence on the Government's budget and expenditure plan that was seen in Washington, Bonn, Stockholm and The Hague.

8. Your Committee recognizes the major difference between the parliamentary system in Canada and that in the United States and in Europe. However, with the new powers given to the standing committees in recent years, your Committee believes that new parliamentary procedures must be established to improve Parliament's influence and control of the public purse.

9. Your Committee notes that members of standing committees have developed considerable knowledge of departmental policies and programs. These committees tend to focus attention on policy matters rather than do a line-by-line study of the Estimates. While the Public Accounts Committee reviews audit findings after the fact,

A. Améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire

5. Pendant son séjour à Bonn et à La Haye, le Comité a constaté qu'il existait là-bas des rapports étroits entre les comités de vérification et ceux du budget. Les membres du comité de vérification font également partie du comité du budget; celui-ci bénéficie ainsi de la perception unique du rendement des ministères et des organismes gouvernementaux que procure la connaissance des résultats de la vérification. Dans certains cas, on a proposé d'imposer des compressions budgétaires à un ministère ou à un organisme gouvernemental qui ne prendrait pas les mesures correctives jugées nécessaires; dans d'autres, les économies réalisées ou les niveaux d'efficacité ont servi de critères pour établir les niveaux budgétaires des ministères.

6. Le Comité a également remarqué la façon dont le comité de vérification des Pays-Bas, Comité des dépenses publiques, aide d'autres parlementaires à préparer l'étude du budget de chaque ministère, grâce à sa grande connaissance des contrôles financiers et à d'autres données utiles de vérification; il améliore ainsi l'examen du budget effectué par le Parlement.

7. Le manque de contrôle du Parlement sur les dépenses est une question qui préoccupe le Comité des comptes publics depuis le milieu des années 70, époque où un ancien vérificateur général a signalé que le Parlement était sur le point de perdre le contrôle des dépenses publiques. Depuis, le déficit et les dépenses du gouvernement ont augmenté chaque année. Pendant ce temps, un grand nombre d'études indépendantes, de commissions royales d'enquête et de comités spéciaux de la Chambre se sont penchés sur le processus d'examen des dépenses, mais aucune réforme majeure n'a été entreprise pour assurer à la Chambre des communes et à ses comités une influence sur le budget et le plan de dépenses du gouvernement, qui serait comparable à celle constatée à Washington, à Bonn, à Stockholm et à La Haye.

8. Le Comité reconnaît qu'il existe une grande différence entre le régime parlementaire du Canada et ceux des États-Unis et des pays européens. Toutefois, étant donné les nouveaux pouvoirs conférés aux comités permanents au cours des dernières années, le Comité estime qu'il faut établir de nouveaux procédés parlementaires afin d'accroître l'influence et le contrôle du Parlement sur le trésor public.

9. Le Comité constate que les membres des comités permanents ont acquis une vaste connaissance des politiques et des programmes des ministères. Ces comités ont davantage tendance à s'intéresser aux questions relatives à la politique qu'à effectuer l'étude détaillée du Budget des dépenses. Le Comité des comptes publics

there remains a gap in the review of government expenditures. Better scrutiny of public spending is needed before such expenditures are made.

Recommendations

10. Your Committee recommends that:

- (a) the House establish a budget committee to consider the Estimates, and that this committee be composed of members of the Public Accounts Committee and members of the appropriate standing committees; and
- (b) the Government not consider a reduction in the Estimates as a matter of non-confidence.

n'examinant les constatations de vérification qu'après coup, l'examen des dépenses gouvernementales accuse toujours un écart. Il faudrait qu'un examen plus minutieux soit réalisé avant que les dépenses ne soient engagées.

Recommandations

10. Le Comité recommande

- a) à la Chambre de créer un comité du budget chargé d'étudier le Budget des dépenses et qui se composerait de membres du Comité des comptes publics et de membres des comités permanents intéressés;
- b) au gouvernement de ne pas interpréter une diminution du Budget des dépenses comme une mesure de défiance.

B. Increasing Productivity and Efficiency

11. During its European visit, your Committee observed that work measurement systems were used extensively in government departments and agencies in each of the three countries. In particular, Members noted with interest that, in the Federal Republic of Germany, the President of the Court of Audit (i.e. the Auditor General) was also the Commissioner for Efficiency and could, in this capacity, report to Parliament on matters relating to efficiency and productivity in the public service.

B. Accroître la productivité et l'efficacité

11. Pendant son séjour en Europe, le Comité a constaté qu'au sein des organismes gouvernementaux et des ministères de chacun des trois pays visités, on fait grand usage des systèmes de mesures du travail. Les membres ont remarqué en particulier que dans la République fédérale d'Allemagne, le président de la Cour des comptes (c'est-à-dire le vérificateur général) était également Commissaire à l'efficacité et qu'il pouvait, à ce titre, faire rapport au Parlement sur les questions relatives à l'efficacité et à la productivité dans la Fonction publique.

Recommendation

12. Your Committee recommends that the Government consider giving additional powers to the Comptroller General to require departments and agencies to improve productivity and efficiency.

Recommandation

12. Le Comité recommande au gouvernement d'envisager de donner de nouveaux pouvoirs au contrôleur général afin qu'il puisse demander aux ministères et aux organismes gouvernementaux d'améliorer leur productivité et leur efficacité.

13. Your Committee requests that the Government table a comprehensive response to the recommendations contained in this Report in accordance with Standing Order 99(2).

13. Le Comité demande que le Gouvernement dépose une réponse globale aux recommandations que contient le présent rapport, conformément au paragraphe 99(2) du Règlement.

14. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 39 which includes this Report*) is tabled.

14. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n° 39, qui comprend le présent rapport*), est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

AIDEEN NICHOLSON,
Chairman

La présidente,
AIDEEN NICHOLSON

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 3, 1988

(59)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:35 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Stan J. Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

Acting Member present: John Oostrom for Marcel R. Tremblay.

Other Member present: Reginald Stackhouse.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), the Committee proceeded to consider a draft Report to the House tabled by the Chairman and concerning matters arising from the Committee's visit to the parliaments of the Netherlands, the Federal Republic of Germany and Sweden in November 1987.

Agreed,—That the draft Report on the Committee's European trip be adopted.

Ordered,—That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

Agreed,—That the Chairman be authorized to hold a press conference following tabling of the Report in the House.

At 9:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MAY 5, 1988

(60)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m. this day in room 308, West Block, the Vice-Chairman, Alan Redway, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Alan Redway and Tony Roman.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; Robert Lalonde, Assistant Auditor General, and Maria Barrados, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canada Employment and Immigration Commission:* Gaétan Lussier, Chairman and Deputy Minister; Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategic Policy and Planning; Peter Hicks, Executive Director, Canadian Job Strategy; Paul Gauvin, Executive Director, Finance and Administration.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 3 MAI 1988

(59)

[Text]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos à 9 h 35 dans la salle 308, édifice de l'Ouest sous la présidence d'Aideen Nicholson, présidente.

Membres présents: Stan J. Hovdebo, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Membre suppléant présent: John Oostrom remplace Marcel R. Tremblay.

Autre député présent: Reginald Stackhouse.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Conformément au mandat que lui confère l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité prend en considération un projet de rapport à Chambre présenté par la présidente, portant sur des affaires relatives aux visites effectuées en novembre 1987 aux parlements des Pays-Bas, de la République fédérale d'Allemagne et de Suède.

Il est convenu,—Que le projet de rapport concernant le voyage du Comité en Europe, soit adopté.

Ordonné,—Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

Il est convenu,—Que la présidente soit autorisée à tenir une conférence de presse suite au dépôt du rapport à la Chambre.

À 9 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE JEUDI 5 MAI 1988

(60)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à 9 h 38 dans la salle 308, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Alan Redway, vice-président.

Membres présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Alan Redway et Tony Roman.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, Vérificateur général; Robert Lalonde, Vérificateur général adjoint, et Maria Barrados, directrice principale, Direction générale des opérations de vérification. *De la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada:* Gaétan Lussier, président et sous-ministre; Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification; Peter Hicks, directeur général, Planification de l'emploi; Paul Gauvin, directeur général, Finance et Administration.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

The Committee commenced consideration of Chapter 14, Canada Employment and Immigration Commission.

The opening statements of the Auditor General and the Deputy Minister were deemed to have been read. (*The annexes to the Deputy Minister's statement appear as Appendix "PUBL-27" to this day's Minutes of Proceedings and Evidence.*)

The witnesses answered questions.

At 11:25 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

Le Comité entreprend l'examen du chapitre 14, La Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.

Les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Sous-ministre sont considérées comme lues. (*Les annexes à la déclaration du Sous-ministre figurent en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de la séance: Annexe «PUBL-27».*)

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 25, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Thursday, May 5, 1988

• 0939

The Vice-Chairman: Order. Today we are commencing consideration of chapter 14, the chapter on the Canada Employment and Immigration Commission, of the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1986. We have with us today the Auditor General, Mr. Dye.

Perhaps, Mr. Dye, you would like to introduce your people.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I have with me Maria Barrados and Gilles St-Hilaire, the two principals who have been closely associated with this audit.

• 0940

The Vice-Chairman: We also have the deputy minister of the department, Mr. Lussier.

Welcome, Mr. Lussier. Would you like to introduce your people?

Mr. Gaétan Lussier (Chairman and Deputy Minister, Canada Employment and Immigration Commission): Thank you, Mr. Chairman. I have with me Mr. Paul Gauvin, Executive Director, Finance and Administration; Peter Hicks, Executive Director, Canadian Jobs Strategy; and Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategy Policy and Planning.

The Vice-Chairman: Thank you very much.

Both of you have submitted opening statements, but perhaps you would like to expand on those. We will deem the opening statements to have been read.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): In my 1987 annual report chapter on Employment and Immigration Canada, we examined financial management and control, as well as the operations and implementation of a major new initiative, the Canadian Jobs Strategy. Our findings are provided in Chapter 14.

The Canadian Jobs Strategy was launched in September 1985. The first year, 1985-86, was a year of transition in federal labour market programming (Para. 14.12). The new strategy was designed to improve the government's response to labour market problems by linking job creation, work experience and training (Para. 14.24). Former Employment Training and Direct Job Creation programs were being gradually phased out as the Canadian Jobs Strategy programs became operational (Para. 14.12).

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le jeudi 5 mai 1988

Le vice-président: La séance est ouverte. Aujourd'hui nous reprenons notre examen du chapitre 14, le chapitre sur la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1986. Le vérificateur général, M. Dye, est présent avec nous.

Voulez-vous nous présenter vos collaborateurs, monsieur Dye?

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de Maria Barrados et Gilles St-Hilaire, qui ont été chargés de cette vérification.

Le vice-président: Le sous-ministre, M. Lussier, est également présent.

Je vous souhaite la bienvenue, monsieur Lussier. Voulez-vous présenter les fonctionnaires qui vous accompagnent?

M. Gaétan Lussier (président et sous-ministre, Commission de l'emploi et de l'immigration): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de M. Paul Gauvin, directeur exécutif, Finances et Administration; Peter Hicks, directeur exécutif, groupe de la Planification de l'emploi; et Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification.

Le vice-président: Je vous remercie.

Vous avez tous les deux des déclarations liminaires. Vous voudrez peut-être les commenter. Ces déclarations seront incorporées au compte rendu comme si on les avait lues.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Dans mon chapitre du Rapport annuel de 1987 qui porte sur Emploi et Immigration Canada, nous avons examiné la gestion et le contrôle financiers ainsi que les opérations et la mise en oeuvre d'une initiative nouvelle majeure, la Planification de l'emploi. Nos constatations se retrouvent au chapitre 14.

La Planification de l'emploi a été lancée en septembre 1985. La première année, 1985-1986, a été une année de transition pour les programmes fédéraux de main-d'oeuvre (par. 14.12). La nouvelle stratégie devait permettre au gouvernement de mieux répondre aux problèmes du marché du travail, en réunissant la création d'emplois, l'acquisition d'expérience de travail et la formation (par. 14.24). Les anciens programmes de formation de la main-d'oeuvre et de création directe d'emplois ont été peu à peu délaissés à mesure que l'on

[Texte]

For the 1985-86 fiscal year. Employment and Immigration Canada spent \$1.4 billion on old and new programs, of which \$141.5 million was for new initiatives (Para. 14.15). In 1986-87, \$1.5 million was spent on the Canadian Jobs Strategy programs (Para. 14.18).

Within Employment and Immigration Canada, the Financial Management and Control Study found that, since 1975, significant progress had been achieved in financial administration structure and processes. Employment and Immigration Canada had taken steps to establish an internal control section, a planning and accountability process, and an integrated management information system (Para. 14.125).

The Employment and Immigration Information System (EIIS) integrates financial, operational and personnel data. Managers are generally satisfied with the accuracy and reliability of the information produced by the system. It is used to monitor and report on their operations (Para. 14.120). However, there is a problem with timeliness in the transmission of information, particularly at district and local levels (Para. 14.121). Employment and Immigration Canada has set up pilot projects to correct these shortcomings.

Employment and Immigration Canada's Financial Services plays an important role in financial management (Para. 14.123 and 14.124). Along with the Strategic Policy and Planning Group, it is responsible for the functioning of the Planning and Accountability Process, and the conduct of quarterly analyses of operational and financial results (Para. 14.127 and 14.128).

Although the Operational Plan Framework is a good reflection of the way the operations are managed, certain areas for improvement have been identified in relation to the precision of the objectives and some of the performance measures of the Employment and Insurance Program (Para. 14.100, 14.102 to 14.107).

In February 1985, the federal government and the provinces agreed on the principles underlying a new labour market strategy (Para. 14.22). Consultation continued while developmental work was carried out by Employment and Immigration (Para. 14.25 and 14.33). No formal financial analysis was carried out in determining and comparing the recommended programs and options with alternative ones (Para. 14.29 and 14.31).

In my opinion, new major initiatives involving hundreds of millions of dollars should be supported and justified so that the value to be obtained can be clearly identified (Para. 14.30).

[Traduction]

mettait en oeuvre ceux de la Planification de l'emploi (par. 14.12).

Au cours de l'exercice financier 1985-1986, Emploi et Immigration Canada a dépensé 1.4 milliards de dollars pour les anciens et les nouveaux programmes: de ce montant, 141.5 millions de dollars ont été consacrés aux nouvelles initiatives (par. 14.15). En 1986-1987, 1,5 million de dollars ont été déboursés pour les programmes de la Planification de l'emploi (par. 14.18).

L'Étude de la gestion et du contrôle financiers d'Emploi et Immigration Canada a révélé que, depuis 1975, il y a eu de nets progrès dans la structure et les procédés d'administration financière. Emploi et Immigration Canada a pris des mesures pour établir une direction du contrôle interne et un processus de Planification et d'obligation de rendre compte, en plus d'un système intégré d'information de gestion (par. 14.125).

Le Système d'information de gestion d'Emploi et Immigration (SIEI) réunit à la fois les données financières et opérationnelles et les données sur le personnel. Les gestionnaires jugent en général que l'information produite par le système est fiable et exacte. Ils s'en servent pour effectuer le suivi de leurs opérations et en faire rapport (par. 14.120). Toutefois, l'information n'est pas toujours transmise en temps opportun, particulièrement au niveau des bureaux de district et des bureaux locaux (par. 14.121). Emploi et Immigration Canada a mis sur pied des projets pilotes afin de remédier à ces lacunes.

Les Services financiers d'Emploi et Immigration Canada jouent un rôle important dans la gestion financière (par. 14.123 et 14.124). De concert avec le groupe de la Politique stratégique et planification, ils sont responsables du fonctionnement du processus de planification et d'obligation de rendre compte et font également des analyses trimestrielles des résultats opérationnels et financiers (par. 14.127 et 14.128).

Bien que le Cadre de planification opérationnelle reflète bien que la façon dont les activités sont gérées, nous avons décelé des points qu'il y aurait lieu d'améliorer (par. 14.100). Ils portent sur la pertinence des objectifs et de certaines mesures de rendement du programme d'Emploi et d'Assurance (par. 14.102 à 14.107).

En février 1985, le gouvernement fédéral et les provinces ont conclu une entente sur les principes sous-jacents d'une nouvelle stratégie pour le marché du travail (par. 14.22). Les consultations se sont poursuivies pendant qu'Emploi et Immigration Canada s'affairait à élaborer la stratégie (par. 14.25 et 14.33). Aucune analyse financière officielle n'a été réalisée pour déterminer et comparer les programmes et options recommandés par rapport à d'autres approches (par. 14.29 à 14.31).

À notre avis, les nouveaux programmes importants, qui coûtent des centaines de millions de dollars, devraient être étayés et justifiés afin qu'il soit possible de déterminer clairement les résultats escomptés (par. 14.30).

[Text]

The Canadian Jobs Strategy was put into operation in a short time (Para. 14.35). To facilitate the implementation of such extensive changes in programming, staff responsible for program delivery required supporting tools, such as forms, guidelines and directives. There were problems with the availability of these tools in the regional and local offices at the time of the program start-up (Para. 14.38 to 14.40).

The changes announced under the Canadian Jobs Strategy were considered far-reaching and were expected to take several years to implement fully. During the first year of operation, it was perceived, both internally and externally, that the programs were complex and based on inconsistencies in mechanisms and work instruments (Para. 14.53 and 14.56). A task force, active from July 1986 to the spring of 1987, made a number of recommendations for streamlining and simplifying the delivery of the Canadian Jobs Strategy. A senior committee on Canadian Jobs Strategy systems was also established to identify management information systems problems and to determine corrective action (Para. 14.61). These corrective measures were to be implemented starting 1 April 1988 (Para. 14.56 and 14.61).

The audit of a sample of 128 contribution agreements showed that local and district personnel had to adjust to not having all guidelines and forms at the beginning of the implementation of the programs. We found that 40% of the contribution agreement files were incomplete and did not contain all the information necessary for thorough analysis at the time of selecting a proposal for approval. As a result, Employment and Immigration Canada cannot give assurance that all proposals were selected and approved in accordance with program objectives (Para. 14.10 and 14.43).

In my annual report, I recommend that Employment and Immigration Canada ensure that the necessary information for complete analysis be available at the time of the project selection (Para. 14.48).

The principles that govern the purchase of training in institutions were to be defined in a series of new training agreements to be effective on 1 April 1986, and the integration of training in institutions into the strategy took place in 1986-87 (Para. 14.65, 14.67 and 14.69). Given the large portion of the strategy funding spent on training in institutions, we will continue to monitor its implementation under the new agreements, and, if necessary, report to Parliament (Para. 14.73).

Your committee may want to discuss with Employment and Immigration Canada the introduction of new initiatives, and the timetable established to correct problems in the implementation of the Canadian Jobs Strategy and to streamline and simplify its delivery.

[Translation]

La Planification de l'emploi a été mise en oeuvre en peu de temps (par. 14.35). Pour appliquer les modifications fondamentales apportées aux programmes, le personnel responsable avait besoin d'instruments de travail, notamment de formulaires, de lignes directrices et de directives. Ces instruments n'ont pas toujours été disponibles pour les bureaux régionaux et locaux, lors du lancement du programme (par. 14.38 à 14.40).

Les changements annoncés dans le cadre de la Planification de l'emploi étaient d'envergure et on prévoyait qu'il faudrait plusieurs années pour leur mise en oeuvre complète. Durant la première année de mise en oeuvre, les programmes étaient perçus, tant au ministère qu'à l'extérieur, comme étant compliqués et n'étaient pas toujours conséquents (par. 14.53 à 14.56). De juillet 1986 au printemps 1987, un groupe de travail a formulé une série de recommandations afin d'alléger et de simplifier la réalisation des programmes de la Planification de l'emploi. De plus, on a confié à un comité de la haute direction la tâche de définir les problèmes relatifs au système d'information de gestion et de déterminer les mesures correctives à prendre (par. 14.61). Ces mesures devraient être mises en oeuvre à partir du 1^{er} avril 1988 (par. 14.56 à 14.61).

La vérification d'un échantillon de 128 accords de contributions a démontré que les employés des bureaux locaux et régionaux devaient s'adapter au fait de ne pas avoir en mains tous les formulaires et lignes directrices au moment du lancement des programmes. Nous avons observé que 40 p. 100 des dossiers vérifiés étaient incomplets, c'est-à-dire qu'ils ne renfermaient pas toutes les données requises pour permettre une analyse approfondie au moment du choix d'une proposition en vue de l'approbation. En conséquence, Emploi et Immigration Canada ne peut pas garantir que tous les projets ont été choisis et approuvés conformément aux objectifs fixés pour les programmes (par. 14.10 à 14.43).

Dans notre Rapport annuel, nous recommandons à Emploi et Immigration Canada de s'assurer que toute l'information nécessaire à une analyse complète des projets proposés soit disponible au moment du choix d'un projet (par. 14.48).

Les principes applicables à l'achat de cours de formation devaient être définis dans de nouvelles ententes censées entrer en vigueur le 1^{er} avril 1986 et l'intégration de la formation en établissement à la Planification de l'emploi s'est effectuée au cours de 1986-1987 (par. 14.65 à 14.69). Étant donné l'importance du financement consacré à la formation en établissement, nous continuerons d'en suivre la mise en oeuvre dans le contexte des nouvelles ententes, et nous en ferons rapport au Parlement, s'il le faut (par. 14.73).

Il se peut que votre comité veuille discuter avec Emploi et Immigration Canada de la présentation de nouvelles initiatives et des échéanciers établis pour régler les problèmes relatifs à la mise en oeuvre de la Planification de l'emploi et pour en simplifier la réalisation.

[Texte]

Statement by Mr. Gaétan Lussier (Chairman and Deputy Minister, Canada Employment and Immigration Commission): Employment and Immigration Canada is a very large organization with over 24,000 employees and 1,100 points of service. EIC programs and services help more than 5 million Canadians every year. The human and emotional dimensions of our work are striking in the areas of immigration, employment and training, and insurance.

EIC is also a major economic department. Labour market programs contribute to economic growth and prosperity. The department's programs and services are constantly responding to changing economic and labour market conditions. Sometimes this means adapting to subtle shifts in local conditions and at other times major re-orientation is called for.

The government came to office with clear views about the needed direction for change in employment and training programs. The November 1984 Agenda for Economic Renewal was explicit in its identification of the particular labour market challenges the recession had created and the urgent need to focus programs on these concerns. Principles to guide change were also clear; in particular co-operation and consultation with the government's economic, political and social partners, and reliance on the job opportunity capabilities of the private sector.

An unprecedented consensus of federal, provincial and territorial governments and the broad support of the private sector was achieved through wide ranging and timely consultations. In December 1984, the Honourable Flora MacDonald, Minister of Employment and Immigration, released a consultation paper on training which outlined a series of issues and options. The paper was widely distributed and many individuals and organizations took up the challenge. Over one hundred groups submitted briefs. During December and January, the Minister met with her provincial colleagues, with representatives of business and labour and with many other organizations to discuss their views firsthand. These consultations included a federal-provincial-territorial meeting of ministers responsible for labour market matters. It was concluded that an entirely new approach was needed to federal support of training and work experience. A set of principles was drawn up, and in a historic first, they were endorsed by the First Ministers' Conference held in Regina in February 1985. The list of principles is attached as Annex 1.

[Traduction]

Déclaration de M. Gaétan Lussier (président et sous-ministre, Commission de l'emploi et de l'immigration): Emploi et Immigration Canada (EIC) est une vaste organisation qui emploie 24.000 personnes oeuvrant dans 1.100 points de service. Les programmes et les services d'EIC viennent en aide à plus de cinq millions de Canadiens chaque année. Sur le plan humain et affectif, les activités d'EIC ont d'importantes répercussions dans les domaines de l'immigration, de l'emploi, de la formation et de l'assurance-chômage.

EIC est également un important ministère à vocation économique. Les programmes relatifs au marché du travail contribuent à la croissance économique et à la prospérité. Les programmes et les services du Ministère évoluent constamment en réaction aux changements de la conjoncture économique et du marché du travail. Parfois il s'agit de les adapter à des altérations peu perceptibles de la situation locale, mais, à d'autres moments, il y a lieu de leur imprimer une orientation entièrement nouvelle.

Lorsque ce gouvernement est arrivé au pouvoir, il avait des idées bien précises sur les modifications des programmes en matière d'emploi et de formation, qui s'imposaient. Dans le Programme de renouveau économique de novembre 1984, il déterminait clairement les difficultés particulières que la récession avait créées sur le marché du travail et le besoin urgent d'axer les programmes de façon à régler les problèmes de l'heure. On y soulignait également les principes qui devaient soutenir les changements, notamment la collaboration du gouvernement avec ses partenaires économiques, politiques et sociaux, la consultation auprès de ces derniers et l'utilisation des possibilités d'emploi du secteur privé.

Un consensus sans précédent des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que l'appui général du secteur privé ont été obtenus grâce à des consultations opportunes et de vaste portée. En décembre 1984, l'honorable Flora MacDonald, ministre de l'Emploi et de l'Immigration, a rendu public un Document d'étude sur la formation qui mentionnait diverses questions et options. Ce document a été largement diffusé; bon nombre de particuliers et d'organisations ont répondu à l'invitation d'exprimer leurs vues et plus de 100 groupes ont présenté un exposé. En décembre et en janvier, la Ministre a rencontré ses homologues provinciaux ainsi que des représentants du patronat, des syndicats et de nombreuses autres organisations pour discuter personnellement avec eux. Dans le cadre de ces consultations a été organisée une réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres chargés des questions relatives au marché du travail. Il a été conclu qu'une approche entièrement nouvelle était nécessaire concernant l'appui fédéral de la formation et de la création d'emplois. Une liste de principes a été dressée et, pour la première fois dans l'histoire du Canada, acceptée par tous les premiers ministres à la Conférence tenue à Regina en février 1985. Cette liste de principes figure à l'annexe 1.

[Text]

It was clear during this period of assessment and consultation in 1984 and early 1985 that the labour market had changed dramatically since the beginning of the decade. The government did not face a problem of cyclical downturn which could be addressed through short-term job creation projects that enabled people to qualify for Unemployment Insurance Benefits until their real job returned. The post recession period had left more people unemployed for longer durations (over 700,000 Canadians had been unemployed more than 30 weeks). They were losing their skills and labour market relevance. Their real jobs were not coming back. The Canadian Jobs Strategy was developed in this environment and was designed to focus directly on the needs of the unemployed. The CJS targets specifically on those most in need of assistance so that they will not be prevented from sharing in the new opportunities that are emerging.

The government decided to deal with people's labour market problems as they exist. The main problems identified were:

Long term unemployment was becoming a new and serious Canadian reality. In early 1985 there were 227,000 more people unemployed for more than 6 months than in the pre-recession period.

Many women and youth were having problems getting into the labour force in a productive way and needed transition assistance.

There were skill shortages acting as a bottleneck to growth that were beyond the competence of individual firms to rectify.

Workers were threatened by technological change and needed support to retrain.

Many non-metropolitan communities needed comprehensive development support in order to return to viability.

CJS was a response to these conditions. The government gave EIC a clear mandate for change. It had a clear vision of the directions it wanted to pursue and had identified the principles and main program thrusts. It had consulted, found consensus, and wanted to move quickly to implement its new labour market strategy.

Six months after the government received the endorsement of the provinces for the new approach, this ambitious restructuring was largely in place. Programs were designed, work instruments developed, staff trained, and the public made aware of the new opportunities. The Auditor General has given positive recognition to a difficult job done as well as could be expected in implementing CJS in such a short time. (See paragraph 14.41 of the 1987 Report of the Auditor General.) The

[Translation]

Pendant cette période d'évaluation et de consultation en 1984 et au début de 1985, on s'est bien rendu compte que le marché du travail avait évolué de façon frappante depuis le début de la décennie. Le gouvernement ne devait pas faire face à un problème de régression cyclique réglable au moyen de projets de création d'emplois de courte durée permettant aux travailleurs de devenir admissibles à des prestations d'assurance-chômage jusqu'à ce qu'ils retrouvent leurs emplois véritables. Pendant la période qui a suivi la récession, des travailleurs en nombre plus élevé s'étaient trouvés en chômage pendant des périodes plus longues (plus de 700,000 Canadiens avaient été en chômage pendant plus de 30 semaines). Ils perdaient leurs compétences et leur utilité sur le marché du travail. Leurs véritables emplois n'existaient plus. C'est dans ce contexte qu'a été élaborée la Planification de l'emploi de façon à mettre directement l'accent sur les besoins des chômeurs. La Planification de l'emploi vise surtout les personnes qui ont le plus besoin d'aide afin qu'elles aussi puissent bénéficier des nouvelles possibilités.

Le gouvernement a décidé de s'occuper des problèmes réels qu'éprouvent les Canadiens sur le marché du travail. Les principaux sont les suivants:

Le chômage de longue durée devenait une réalité nouvelle et grave au Canada. Au début de 1985, 227,000 travailleurs de plus se trouvaient en chômage depuis plus de six mois que pendant la période précédant la récession.

Beaucoup de femmes et de jeunes éprouvaient des difficultés à s'insérer de façon productive dans la population active et ils avaient besoin d'aide pour faire la transition.

Les pénuries de main-d'oeuvre créant des engorgements et freinant la croissance ne pouvaient être corrigées par des entreprises individuelles.

Les travailleurs étaient menacés par l'évolution technologique et avaient besoin d'appui pour se recycler.

De nombreuses collectivités en dehors des agglomérations urbaines avaient, sur une grande échelle, besoin d'aide au développement afin de redevenir viables.

C'est au moyen de la Planification de l'emploi qu'on a réagi devant cette situation. Le gouvernement a confié à EIC la responsabilité bien définie d'apporter des changements. Il voyait clairement la direction qu'il voulait suivre et ils avait déterminé les principes et les grandes orientations des programmes. Il avait mené des consultations, obtenu un consensus et voulait agir avec célérité de façon à mettre en oeuvre sa nouvelle stratégie relative au marché du travail.

Six mois après le moment où le gouvernement a obtenu l'appui des provinces pour sa nouvelle approche, le projet ambitieux de restructuration était en grande partie exécuté. Des programmes ont été conçus, des instruments de travail mis au point, des employés formés et le public renseigné sur les nouvelles possibilités. Le Vérificateur général a estimé que le personnel avait fait de son mieux compte tenu du peu de temps dont il disposait pour mettre la Planification de l'emploi en oeuvre et vu les

[Texte]

staff of Employment and Immigration indeed faced a major challenge. This large and diverse department made major changes to the way it did business very quickly. Indisputably there were problems associated with the transition period, but most were well-weathered with the help of operational experience. Virtually all of these transition concerns are long in the past. As well many more positive improvements have been introduced since the programs started up in the fall of 1985.

The Auditor General has asked why EIC did not do formal financial analysis of alternatives in designing CJS programs. He suggested that perhaps more economical solutions could have been found to the labour market problems the federal government, the provinces and the private sector had identified.

The spectrum of generic labour market program options is limited and EIC has, over the years, accumulated experience in a broad range of alternatives. The department also closely monitors the international scene and regularly studies foreign labour market policies and programs. There were, in addition, labour market experts from the United Kingdom and Australia involved as exchange officers in the development of CJS programs.

Many alternative program designs were considered such as portable wage subsidies, tax credits and voucher systems. EIC had experience in all of these areas and concluded that they were not sufficiently compatible with the new client-centred focus intended for the CJS. It is difficult to target these measures on groups such as the long-term unemployed, and difficult to ensure that proper training is taking place. These options were therefore rejected as not contributing to the new strategy's objectives.

In addition, in the specific case of Community Futures its design benefited from an evaluation of the Local Employment Assistance and Development Program which it replaced. Elements of LEAD were successful in creating new employment at low cost and in providing the necessary technical and financial assistance to small and medium-sized firms. Community Futures was built on the successful aspects of past programs. Programming that did not get results was dropped.

A wide range of tools, known to be effective in responding to the full diversity of identified needs, was selected. The goal was to expand, not narrow, the means available to address labour market objectives. It was recognized that when dealing with individuals and their employment problems, prescriptive national solutions are

[Traduction]

difficultés. (CF. le paragraphe 14.41 du Rapport de 1987 du Vérificateur général). En effet, les employés d'EIC devaient relever un lourd défi. Ce Ministère vaste et à vocation multiple a très rapidement et radicalement modifié ses façons de faire. Sans aucune doute des difficultés ont été approuvées pendant la période de transition, mais, grâce à l'expérience acquise, la plupart ont été bien supportées. Presque toutes les questions liées à la transition sont réglées depuis longtemps. En outre, de nombreuses améliorations ont été effectuées depuis le lancement des programmes à l'automne de 1985.

Le Vérificateur général a demandé pourquoi EIC n'avait pas procédé à des analyses financières formelles des solutions de rechange au cours de la conception des programmes de la Planification d'emploi. Il a laissé entendre qu'on aurait peut-être pu trouver des solutions plus économiques aux problèmes du marché du travail que le gouvernement fédéral, les provinces et le secteur privé avaient cernés.

L'éventail des options en matière de programmes généraux relatifs au marché du travail est limité, et EIC a, au cours des années, acquis une vaste expérience de multiples solutions de rechange. En outre, le Ministère suit de près la scène internationale et mène régulièrement des études des politiques et des programmes relatifs au marché du travail adoptés par d'autres pays. De plus, des spécialistes du marché du travail, venus en échange du Royaume-Uni et de l'Australie, ont participé à l'élaboration des programmes de la Planification de l'emploi.

On a envisagé de nombreuses autres formules telles que des subventions salariales portatives, des crédits d'impôt et des systèmes de bons. EIC a déjà eu recours à toutes ces méthodes et a conclu qu'elles ne cadraient pas suffisamment avec le nouveau point de vue de la Planification de l'emploi, soit les clients. Il est difficile d'axer ces mesures sur des groupes comme les chômeurs de longue date ainsi que de garantir que la formation appropriée est offerte. On a donc rejeté ces options qui n'appuyaient pas les objectifs de la nouvelle stratégie.

En outre, pour ce qui concerne le programme Développement des collectivités, sa conception a bénéficié de l'évaluation du Programme de croissance locale de l'emploi (CLÉ) qu'il a remplacé. Certains éléments du CLÉ ont donné des résultats positifs, créé de nouveaux emplois à peu de frais et offert à des petites et moyennes entreprises l'aide technique et financière dont elles avaient besoin. Le programme Développement des collectivités a été élaboré à partir des composantes utiles de programmes antérieurs. Les programmes qui ne produisaient pas de résultats satisfaisants ont été abandonnés.

On a choisi une vaste gamme d'outils qui avaient fait leurs preuves pour répondre aux divers besoins cernés. Il s'agissait d'accroître et non de réduire les moyens disponibles pour répondre aux objectifs relatifs au marché du travail. On a reconnu que, lorsqu'on s'occupe d'individus et de leurs problèmes en matière d'emploi,

[Text]

not in fact "the solution". Options that work well in some circumstances are not the best approach for other clients.

The intent was to include all effective alternatives that could be reasonably implemented in the time available and then, drawing on the extensive operational experience at the local level, select on a case-by-case basis the most relevant and cost-effective alternatives to help the client. EIC wanted a wide menu of options and the most flexible process for marshalling these tools because there is a wide diversity of needs in the Canadian labour market.

To accomplish the task of designing the CJS in the time available, EIC engaged in a massive corporate exercise. The most senior people in EIC had daily dealings with the design issues. Many of the best and most experienced officers were engaged full time on work groups to develop programming. They were supported by some of the most experienced regional people who came to Ottawa to ensure that local realities were not forgotten in the design of the CJS program.

Extensive use was made of the department's substantial financial expertise. The senior financial officers of EIC were directly involved in the various steering and implementation committees which met regularly to review design issues and progress. A full-time co-ordinator was appointed to ensure all the required financial input was undertaken and made available to these committees. A financial adviser reviewed the costing and funding of all proposals.

Although the goal was to maximize flexibility, much attention was paid to unit cost issues. It must be remembered, however, that a major policy objective of CJS was to help those "most in need" and that in many cases, this was going to cost more. If single mothers are going to be able to participate, they are going to need more extensive support than people with no dependents or who may be living with their families. To reintegrate the long-term unemployed into the labour market is going to cost more because they need more than short-term job creation projects. They need skills training in conjunction with their participation in a work experience project; this is more expensive.

The objectives of the CJS are highly oriented towards results. The range of tools was intended to be broad and flexible enough to tailor individual solutions to the specific labour market problems real individuals faced.

[Translation]

des solutions imposées à l'échelle nationale ne sont en fait pas des «solutions». Les options appropriées dans certains cas ne constituent pas la meilleure approche dans d'autres.

Il s'agissait d'incorporer toutes les autres méthodes efficaces que l'on pouvait, en bonne raison, mettre en oeuvre pendant la période disponible et puis, en tirant parti de la vaste expérience pratique acquise à l'échelon local, choisir dans chaque cas la solution la plus pertinente et rentable pour aider le client. EIC voulait un menu varié d'options et un processus des plus souple permettant d'utiliser ces outils puisque les besoins que se font sentir sur le marché du travail canadien sont de tous ordres.

Pour réussir à concevoir la Planification de l'emploi dans les délais impartis, EIC a entrepris des activités sur une grande échelle. Les adresses supérieures d'EIC ont dû se pencher quotidiennement sur des questions liées à la conception. Bon nombre des meilleurs agents parmi les plus expérimentés ont passé tout leurs temps à travailler en groupes à l'élaboration des programmes. Ils ont été appuyés par des employés régionaux des plus exercés venus à Ottawa veiller à ce que les réalités locales soient prises en ligne de compte dans la conception des programmes de la Planification de l'emploi.

On a beaucoup fait appel aux vastes connaissances spéciales des employés du Ministère en matière de finances. Les principaux agents financiers d'EIC ont participé personnellement aux travaux des divers comités de direction et de mise en oeuvre qui se sont réunis à intervalles réguliers pour examiner les questions ayant trait à la conception et les progrès accomplis. Un coordonnateur à plein temps a été nommé et chargé de vérifier que toutes les données financières nécessaires étaient fournies à ces comités. Un conseiller financier a passé en revue l'établissement des coûts et le financement de toutes les propositions.

L'objectif consistait à maximiser la souplesse, mais on s'est beaucoup penché sur les questions relatives au coût unitaire. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'un des principaux objectifs de la politique sous-tendant la Planification de l'emploi consiste à aider ceux qui en ont «le plus besoin» et, dans de nombreux cas, cela allait coûter plus cher. Si l'on veut que les mères célibataires puissent participer aux programmes, il faut leur offrir plus d'aide qu'à ceux qui n'ont pas de personne à charge ou qui demeurent avec leur famille. La réintégration dans le marché du travail des chômeurs de longue date sera plus coûteuse parce qu'elle nécessitera des initiatives de plus grande envergure que les projets ponctuels de création d'emplois. Ces travailleurs ont besoin de formation professionnelle conjuguée à leur participation à des projets d'expérience de travail, ce qui suppose des frais plus élevés.

Les objectifs de la Planification d'emploi sont très axés sur les résultats. On a prévu un vaste éventail d'outils suffisamment flexibles pour permettre d'appliquer des solutions particulières aux problèmes précis éprouvés par

[Texte]

Through experience EIC knew in which directions to turn for effective programming and the department is continuing to learn what works best in a particular set of circumstances. Through local decision making and budgetting the CJS will be more efficient. And the CJS is getting the results to prove it. In 1986-87, 87.9% of participants who completed a CJS program felt that the training/work experience they received would help in keeping their present job or obtain a better job in the future. We know that over 90% of skill investment graduates are using their newly acquired skills. CJS was designed as results oriented from the ground up. Follow up surveys are conducted for each CJS participant and there is a heavy emphasis on data and monitoring to ensure that "what works best" can be built upon and less productive measures dropped or altered. (Annex 2 provides a summary of some CJS results based on the client follow-up surveys.)

EIC has listened to the Auditor General and CJS is benefiting from his advice. Many of the areas for improvement he has identified were also found by an internal task force which was established in the fall of 1986 in recognition of the operational difficulties that can follow such rapid implementation of any new large national program. Action to rectify these problems has been taken: EIC is now implementing many streamlining changes designed to simplify the system and to enhance delivery efficiency and client service. The Minister of Employment and Immigration recently tabled the results of the CJS Delivery Task Force with the Standing Committee on Labour, Employment and Immigration. Major improvements are being made through changes in programming criteria, new support tools and an extensive staff training program. These changes will result in more efficient and effective service for our clients. We are also now closely examining the recommendations recently tabled by the Standing Committee on Labour, Employment and Immigration in its review of the CJS.

Many of the problems the Auditor General found with employment programs in his previous reports were also addressed by the Canadian Jobs Strategy. In particular the Employment Creation Grants and Contributions (ECGC) program was dropped and the less successful aspects of the Local Employment Assistance and Development Program (LEAD) were dropped from the design of the Community Futures Program. EIC and the Auditor General had both

[Traduction]

des travailleurs individuels sur le marché du travail. Grâce à son expérience, EIC connaissait la direction à prendre pour mettre au point des programmes efficaces, et le Ministère continue de se renseigner sur ce qui aboutit aux meilleurs résultats dans une situation donnée. Les prises de décision et l'établissement du budget à l'échelon local permettront à la Planification d'emploi d'être plus efficace, et c'est ce que prouvent les résultats obtenus. En 1986-1987, 87,9 p. 100 des participants qui ont terminé des cours ou des projets dans le cadre d'un programme de la Planification d'emploi ont estimé que la formation et l'expérience de travail qu'ils avaient obtenues les aideraient à conserver leur emploi ou à en obtenir un meilleur à l'avenir. Nous savons que plus de 90 p. 100 des finissants du programme Acquisition de compétences se serent de leurs nouvelles compétences. La Planification de l'emploi a été entièrement échafaudée en fonction des résultats. Des enquêtes de suivi ont été menées auprès de tous les participants à la Planification d'emploi, et l'on a accordé beaucoup d'importance aux données et au suivi pour être sûr de miser sur ce qui «aboutit aux meilleurs résultats» et d'abandonner ou modifier les mesures moins productives. (Cf. à l'annexe 2 un résumé de certains résultats de la Planification de l'emploi se fondant sur des enquêtes de suivi auprès des clients.)

EIC a prêté attention aux remarques du Vérificateur général, et la Planification de l'emploi a bénéficié de ses opinions. Bon nombre d'aspects qui, selon lui, devaient être révisés ont également été signalés par un groupe de travail interne mis sur pied à l'automne de 1986, vu les difficultés opérationnelles que peut présenter la mise en oeuvre rapide, à l'échelle nationale, d'un programme nouveau et vaste. Des mesures correctrices ont été prises: EIC effectue actuellement de nombreuses modifications visant à simplifier le système et à améliorer l'efficacité des activités et le service aux clients. Le ministre de l'Emploi et de l'Immigration a récemment déposé le rapport du Groupe de travail de la mise en oeuvre de la Planification de l'emploi devant le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration. D'importantes améliorations sont apportées grâce à la modification des critères d'admission aux programmes, la mise au point de nouveaux mécanismes d'aide et l'élaboration d'un programme complet et détaillé de formation du personnel. Ces changements accroîtront l'efficacité et l'efficience du service à nos clients. Nous procédons également à une étude poussée des recommandations récemment formulées par le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration à propos de la Planification de l'emploi.

Bon nombre des problèmes que le Vérificateur général avait signalés dans ses rapports précédents au sujet des programmes d'emploi ont également été réglés par la Planification de l'emploi. En particulier, on a mis fin au programme de subventions et de contributions pour la création d'emplois et, lorsqu'on a procédé à la conception du programme Développement des collectivités, on a éliminé les aspects du Programme de croissance locale de

[Text]

come to similar conclusions about what works and what does not.

The Auditor General has made many positive statements about the management of EIC. He has taken note of the steps taken to improve financial administration, to establish an internal control section, a planning and accountability process and an integrated management information system. Specific references can be found in paragraphs 14.95, 14.100, 14.103, 14.105, 14.120, 14.123, 14.125, 14.126 of his 1987 report.

The CJS is an efficient and effective labour market strategy. It is worth noting that other countries find it profitable to take a close look at Canada's programs which are considered models of effective labour market interventions. In the United States, for example, the Department of Labour patterned its new industrial adjustment program, which is being tested in six states, on our highly successful Industrial Adjustment Service.

Adjustments will continue to be made to find what works best. This is possible because of the flexibility that was designed into CJS from the beginning. Local managers now can tailor the programming mix to suit local conditions. They can see for themselves what works and what does not. In this regard, they benefit from the advice of Local Advisory Councils which include representation from all sectors of their communities.

And change does not end here. Through the Innovations Program EIC is testing many completely new approaches. For example, there is an experiment with a sectoral approach to labour market adjustment through a major innovations contract with the Canadian Steel Trades and Employment Congress. The steel sector will be managing its own adjustment under this contract and EIC will be watching intently to see what kinds of solutions they find to the labour adjustment challenges facing the steel industry.

There are other examples. Through labour market analysis and feedback the need for tools to help recently laid off workers was identified and a continuing employment option was developed. With our provincial and territorial partners, we are expanding the program to increase the employability of social assistance recipients. We will ensure that Canada has the labour adjustment measures necessary to maximize the benefits of the Canada-U.S. Free Trade Agreement. The Advisory Council on Adjustment is currently investigating the adequacy of existing adjustment programming.

[Translation]

l'emploi (CLÉ) qui ne donnaient pas de bons résultats. EIC et le Vérificateur général étaient arrivés à des conclusions analogues à propos de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Le Vérificateur général a formulé de nombreuses observations favorables au sujet de la direction d'EIC. Il a constaté que des mesures avaient été prises pour améliorer l'administration financière, pour établir un directorat de contrôle interne, un processus de planification et d'obligation de rendre compte, en plus d'un système intégré d'information de gestion. Des mentions particulières se trouvent dans les paragraphes 14.95, 14.100, 14.103, 14.105, 14.120, 14.123, 14.125, 14.126 de son Rapport de 1987.

La Planification de l'emploi représente une stratégie relative au marché du travail efficace et efficiente. Il y a lieu de souligner que d'autres pays ont jugé intéressant d'examiner de près les programmes du Canada qu'ils tiennent pour des modèles d'intervention efficace sur le marché du travail. Aux États-Unis par exemple, le *Department of Labour* a récemment mis à l'essai dans six États un programme s'inspirant de notre Service d'aide à l'adaptation de l'industrie qui a une excellente performance.

On continuera à effectuer des modifications afin de trouver les éléments les plus utiles, ce qui est possible grâce à la souplesse inhérente à la Planification de l'emploi. Les gestionnaires locaux peuvent maintenant composer avec les programmes de façon que ces derniers soient adaptés à la situation locale. Ils ont bien placés pour voir ce qui convient et ce qui ne convient pas. À cet égard, ils bénéficient des avis des Conseils consultatifs locaux composés de représentants de tous les secteurs de la collectivité.

Et les changements de s'arrêtent pas là. Dans le cadre du Programme national d'aide à l'innovation, EIC met à l'essai de nouvelles approches entièrement nouvelles. Par exemple, dans le cadre d'un contrat important passé avec le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie aux termes de ce programme pour l'adaptation du marché du travail, on met à l'épreuve une approche sectorielle. La sidérurgie gèrera sa propre adaptation en vertu de ce contrat, et EIC examinera de près les genres de solutions adoptées en réponse aux difficultés en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre qu'éprouve cette industrie.

Il existe d'autres exemples. L'analyse du marché du travail et les observations formulées ont révélé la nécessité de mettre au point des outils pour aider les travailleurs récemment licenciés, et une option, Emploi continu, a été élaborée. En collaborant avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, EIC élargit le programme visant à accroître l'employabilité des bénéficiaires d'aide sociale. Nous veillerons à ce que le Canada dispose des mécanismes d'aide à l'adaptation de la main-d'oeuvre nécessaires pour maximiser les retombées de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. À ce

[Texte]

EIC is constantly changing to respond to the needs of the Canadian labour market. Many of our programs have been studied and used as models by other countries and we continue to survey the international scene for new ideas. In conjunction with our economic and social partners, we are constantly searching for new and better ways of serving our clients.

The Vice-Chairman: Do you have any further comments you would like to make, Mr. Dye?

Mr. Dye: Not particularly, Mr. Chairman. I am interested in the progress the CEIC have made since we completed our audit, so I will listen with interest.

The Vice-Chairman: Mr. Lussier.

Mr. Lussier: Mr. Chairman, maybe I will make just the very short comment that we welcome the opportunity to meet with members of the Standing Committee on Public Accounts to discuss the Auditor General's report for 1987, and in particular the management and accountability aspects that are of concern to members, to the Auditor General, and to Employment and Immigration Canada as well.

I think if I were adding up the matters that are of interest to this committee, I would not want to elaborate too much, but we have been studying for some years now a sophisticated system of planning and accountability in a very diversified environment called Employment and Immigration Canada, spread all across the country, coast to coast, in which we have been, I think, innovative in making sure the monitoring, the control, and more importantly the participation of people in the management of funds, have been taking place. We certainly would be quite pleased to share with members of the committee, if there is an interest, the procedures and processes we have been following over many years for that purpose.

The Vice-Chairman: Thank you very much. Mr. Grondin.

Mr. Grondin: Vous avez reçu une excellente note du vérificateur général, si on pense aux remarques qui ont été faites à d'autres ministères. Évidemment, comme tout bon vérificateur, il trouve que des améliorations peuvent être apportées à certains endroits.

Je voudrais aborder un sujet qui me préoccupe, à savoir les allocations régionales. Mais avant d'aller directement à ce sujet-là, je voudrais me référer au paragraphe 14.102.

Le vérificateur général dit dans ce paragraphe que les objectifs du ministère sont trop vastes et insuffisamment précis pour permettre de s'acquitter correctement de l'obligation de rendre compte, d'affecter les ressources ou de mesurer le rendement.

Au niveau d'Emploi et Immigration Canada, pensez-vous que les objectifs du plan opérationnel doivent être

[Traduction]

propos, le Conseil consultatif de l'adaptation procède à un examen de la pertinence des programmes actuels.

EIC évolue constamment afin de répondre aux besoins du marché du travail canadien. D'autres pays ont étudié bon nombre de nos programmes et s'en sont servis à titre de modèles; nous continuerons de parcourir la scène internationale à la recherche de nouvelles idées. En collaboration avec nos partenaires économiques et sociaux, nous sommes toujours en quête de moyens nouveaux et meilleurs de servir nos clients.

Le vice-président: Avez-vous autre chose à ajouter, monsieur Dye?

M. Dye: Non, monsieur le président. Je m'intéresse aux progrès effectués par la Commission depuis notre vérification, je vais donc écouter avec intérêt.

Le vice-président: Monsieur Lussier.

M. Lussier: Monsieur le président, je vais faire une brève déclaration. Nous nous réjouissons de cette rencontre avec le Comité permanent des comptes publics pour parler du rapport du Vérificateur général pour 1987, notamment les questions concernant la gestion et l'obligation de rendre des comptes, questions qui intéressent les membres, le vérificateur général et la Commission de l'emploi et de l'immigration.

Je n'ai pas beaucoup de précisions à donner là-dessus, je tiens simplement à vous signaler que depuis des années nous étudions un système perfectionné de planification et de comptabilité dans le contexte des responsabilités multiples de la Commission de l'emploi et de l'immigration, Commission qui oeuvre partout au Canada, d'un océan à l'autre. Nous avons, je pense, pris des mesures novatrices en matière de surveillance, de contrôle et de gestion financière. Nous serons heureux de vous parler des procédures instaurées à cet effet, si cela vous intéresse.

Le vice-président: Je vous remercie. Monsieur Grondin.

Mr. Grondin: You got excellent marks from the Auditor general, as compared to the comments other departments got. Of course, as is to be expected from a conscientious Auditor general, he finds there is room for improvement here and there.

Now I would like to speak of a topic that has been on my mind, namely regional allocations. But first, let's touch on paragraph 14.102.

The Auditor general finds the department's objectives too broad and not sufficiently precise to serve as a basis for allocating resources, measuring performance or ensuring accountability.

Concerning Employment and Immigration Canada, would you say the objectives in terms of operations

[Text]

plus précis? Si c'est le cas, quelles mesures prenez-vous à cet égard?

M. Lussier: Nous comparons Emploi et Immigration Canada à un *supertanker*, car nous avons, par définition, plusieurs responsabilités. Certaines sont reliées à l'administration et à l'utilisation adéquate du fonds d'assurance-chômage. Le service d'emploi, l'immigration et la stratégie de développement de l'emploi sont tous l'amalgame d'objectifs qui, pour nous, sont précis en ce sens qu'ils correspondent à des besoins réels établis en fonction de la population, mais qui sont diversifiés étant donné le mandat global de l'organisation de 25,000 employés.

• 0945

Les objectifs sont-ils effectivement trop larges? Nous avons essayé de les préciser, non seulement en termes de notre participation à la Partie III des prévisions budgétaires que nous déposons chaque année, mais aussi dans la mise au point de ce qu'on appelle, au sein de notre organisation, les guides de planification du président de la Commission. C'est un document opérationnel que j'envoie chaque année à chacune des dix régions du pays pour leur permettre d'établir, dans le processus budgétaire, les priorités et les situations auxquelles elles doivent faire face et qui, forcément, varient d'une région économique à l'autre quant au *mix* de programmes. Par exemple, la stratégie de l'emploi doit s'adapter aux conditions locales du marché du travail, qui sont un peu différentes selon qu'on est, par exemple, dans certaines régions de l'Atlantique ou en Ontario.

Nous acceptons de façon très positive la remarque du vérificateur général. Nous croyons cependant qu'à cause de la diversité économique des régions du Canada, il nous était nécessaire de préciser des objectifs assez larges. Autrement, il nous aurait été nécessaire de donner, dans le rapport au Parlement, des détails très, très compliqués, des sous-objectifs sous-régionaux, surtout que maintenant, dans le cadre de la stratégie de l'emploi, nous allons jusqu'au niveau du marché du travail local lors de l'implantation et de l'utilisation des programmes. Notre flexibilité se veut axée vers le marché du travail local. Si nous essayions de décortiquer les objectifs jusqu'à ce niveau-là, nous aurions un document excessivement compliqué qui contiendrait des renseignements qui ne seraient pas nécessairement utiles.

M. Grondin: Je comprends très bien votre commentaire. Cependant, au paragraphe 14.109, le vérificateur général dit que les budgets affectés aux régions sont fondés davantage sur la notion de stabilité et sur les niveaux de financement habituels que sur la satisfaction des besoins de la clientèle. Est-ce que vous pouvez expliquer le fondement des budgets ainsi que la façon dont ils sont affectés aux régions?

M. Lussier: Je vais vous communiquer des renseignements d'ordre général. Je voudrais aussi, avec votre permission, inviter certains de mes collègues,

[Translation]

should be more precise? And if so, what is being done about it?

Mr. Lussier: We are comparing Employment and Immigration Canada to a supertanker because we are faced, by definition, with several responsibilities. Some have to do with management of unemployment insurance funds. Employment and Immigration services and strategic development are an amalgamation of objectives which, in our minds, are quite precise for they correspond to specific needs determined on the people's very needs; and yet they are diversified given the overall mandate of an organization dealing with 25,000 employees.

Are these objectives too broad? We have attempted to spell them out, not only in Part III of the estimates which we table every year, but also in the development of what we refer to in our organization as the commission chairman's planning guides. These are operational documents that I send every year to each of the 10 regions in the country so that their particular priorities and situations can be taken into account in the budgetary process, since of course the economic situation does vary from one region to another, along with the mix of programs. For example, the employment strategy must be adjusted to local labour market conditions which are not the same in the Maritimes as in Ontario, for instance.

We accept the Auditor General's remark in a positive spirit. Nonetheless, because of the economic diversity of the different regions of Canada we believe that it is necessary to establish fairly broad objectives. Otherwise, in our report to Parliament we would have to provide very complicated details and subregional sub-objectives, especially since in the Canadian Jobs Strategy programs can be applied right down to the local labour market level. Our flexibility is geared towards the local labour market. If we tried to specify our objectives that narrowly, we would find ourselves with an extremely complicated document containing information that would not necessarily be useful.

Mr. Grondin: I understand your comment. However, in paragraph 14.109 the Auditor General mentions that budget allocation to the regions was based more on stability in funding levels and on historical levels of funding than on responding to clients' needs. Can you explain to us the basis for such budgets and the way in which they are allocated to the regions?

Mr. Lussier: I will respond with some general information and then ask some of my colleagues, particularly Mr. Carin, to give you more specific details

[Texte]

notamment M. Carin, à vous faire part de détails spécifiques sur les formules et les options utilisées dans la méthodologie des allocations régionales.

De façon générale, l'allocation budgétaire se fait d'abord et avant tout en fonction des objectifs poursuivis. Dans le cas qui nous intéresse présentement, vous vous référez à la stratégie de l'emploi.

Les objectifs de base de la stratégie de l'emploi, par le biais des six programmes qui la composent, sont d'abord d'aider ceux qui en ont le plus besoin au moyen d'un exercice de formation et d'expérience de travail qui leur permettra de s'intégrer plus tard au marché du travail. Pour illustrer votre question, prenons cet objectif d'aider ceux qui en ont le plus besoin.

Lorsque nous le décortiquons en termes d'allocations budgétaires, nous devons tenir compte de deux choses. Premièrement, nous devons tenir compte de la continuité du programme comme tel. En d'autres termes, même si nous fonctionnons sur une base financière qui va de mars à avril, la continuité des quelque 84,000 projets que nous avons eus l'an dernier est assurée indépendamment de l'année civile ou de l'année financière. Donc, il y a forcément ce que l'on appelle en anglais un élément de *carry-over*. En d'autres termes, certains programmes, à cause de leur teneur, doivent se poursuivre pendant un certain nombre de semaines de la nouvelle année financière. C'est un critère dont il faut tenir compte. Bref! Quelle sera la somme affectée à ces projets qui se poursuivront et se termineront au cours de la nouvelle année financière? C'est un premier critère.

• 0950

Le deuxième, c'est évidemment le taux de chômage et sa décomposition en fonction de sous-objectifs, à savoir les personnes qui sont sans emploi depuis plus de six mois, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les minorités visibles, etc. Le service que dirige M. Carin—il vous donnera certainement des explications plus détaillées—met au point des options en se basant sur des données statistiques et économiques, ce qui nous permet d'examiner des options de partage d'allocations régionales.

Mr. Carin, do you want to go into a bit more detail?

Mr. Barry Carin (Assistant Deputy Minister, Strategic Policy and Planning, Canada Employment and Immigration Commission): Just to indicate that in addition to the issue of the carry-over and the discretionary funds, if one were to focus only on the discretionary funds that are not committed from decisions in the previous year, then you have to appreciate that there are at least five different target groups. One would not expect that the measure to determine the regional distribution of the target groups would not lead to the same result for each of the target groups.

For example, if one were interested purely in unemployed youth for the Job Entry Program, the proportion of unemployed youth in the province of

[Traduction]

about the methods and options open to us in regional allocations.

Generally speaking, budget allocation depends first and foremost on the aims that have been set. In the particular case of concern to us here, you refer to the Jobs Strategy.

The Jobs Strategy and its six component programs are aimed at providing work training and experience to those in greatest need so that they may later enter the labour market. To illustrate your question, let us refer to the objective of helping those who are in the greatest need.

In making our budget allocation, we must take into account two matters. First, program continuity: in other words, even though our fiscal year covers the period from March to April, the continuity of the some 84,000 projects that we operated last year must be maintained from one calendar or fiscal year to the next. So there is necessarily a degree of carry-over. In other words, some programs, by their nature, must be carried over for a certain number of weeks in the new fiscal year. That is something that must be taken into account. So how much will be allocated to these projects that will be carried over and brought to an end during the new fiscal year? That is our first criterion.

The second is, of course, the unemployment rate and its breakdown in relation to sub-objectives, namely the number of persons who have been unemployed for over six months, women, youth, the disabled, visible minorities, etc. Mr. Carin's branch—and he can give you a more detailed explanation—develops options in relation to statistical and economic data, on which we base our regional allocations.

Monsieur Carin, voulez-vous donner des détails là-dessus?

M. Barry Carin (sous-ministre adjoint, Politique stratégique et Planification, Commission de l'emploi et de l'immigration): En plus du report et des fonds discrétionnaires, si on s'en tient seulement aux fonds discrétionnaires qui ne sont pas engagés par suite de décisions antérieures, il faut comprendre qu'il y a au moins cinq groupes cibles différents. En principe, la mesure qui détermine la répartition régionale pour les divers groupes cibles devrait aboutir au même résultat pour chacun.

Par exemple, si on s'intéresse uniquement aux jeunes chômeurs dans le cadre de l'intégration professionnelle, la proportion de cette catégorie au Québec, par exemple,

[Text]

Quebec, for example, would be different from the proportion of long-term unemployed when you took all the unemployed. The proportion of people who have been unemployed for more than six months in the province of Quebec to the whole population is different from the proportion of unemployed youth, and it would be different for the proportion of women who wish to enter the labour force.

To the extent we have a Skill Shortages Program directed at people who are employed, the proportion of potential clients for Skill Shortages is again different. For example, I can give you a statistic for 1987 to make the point. In the province of Quebec the proportion of people employed of the total Canadian labour force is approximately 25%. Unemployed is 30%, and long-term unemployed is 40%.

If one were to say we have a program that deals only with long-term unemployed, and it was a single dimension program and we would use a single valued criterion to determine its allocation, then Quebec should get 40%, if it is based on long-term unemployed. If we were dealing with a program whose eligible clientele was only employed people, like Skill Shortages, then the province of Quebec would get 25%.

In other words, depending on the target group each program is directed towards, if you were to do a very straight arithmetic calculation to determine what share each region should get, then depending on the sub-program—Skill Shortages, etc.—you would end up with a different proportion for each program. The comment says long-term unemployed. Of course, the overall allocation is different from long-term unemployed because the Jobs Strategy has many programs other than the one dealing with long-term unemployed.

The Vice-Chairman: I thought the point Mr. Grondin was making was that in the section he was referring to, it indicated that the allocation of funds was based on historic principles, not on the need in responding to clients. You do not seem to have answered that question, to my mind. Sorry to interrupt, Mr. Grondin.

Mr. Carin: Mr. Chairman, I thought Mr. Lussier explained the reference to historic. That is the point. To the extent that we made commitments in the previous fiscal year—because the projects do not end on March 31, or training courses do not end on March 31—historical decisions in the preceding year result in a financial commitment. So to the extent that they were—

• 0955

The Vice-Chairman: And next year it all changed? It all changed and responded to the needs instead of the historical basis?

Mr. Carin: I think in any particular year the comment would be true that historical events have to influence the allocation of funds in the subsequent year.

[Translation]

serait différente de celle des chômeurs à long terme par rapport au chiffre global. Le nombre de personnes sans emploi depuis six mois dans la province de Québec par rapport à la population totale serait différent de la proportion de jeunes chômeurs ou de femmes qui veulent réintégrer le marché du travail.

Il existe aussi le programme de pénurie de main-d'œuvre qui vise les personnes qui ont déjà un emploi; encore une fois, il s'agit d'un groupe cible particulier. À ce propos, je peux vous donner une statistique de 1987, année où les personnes qui ont un emploi au Québec représentaient environ 25 p. 100 de l'ensemble des travailleurs canadiens. Les chômeurs représentaient 30 p. 100 du total et les chômeurs à long terme, 40 p. 100.

Si on avait un programme spécial pour les chômeurs à long terme, avec un seul critère pour la répartition budgétaire, le Québec devrait recevoir 40 p. 100 des fonds. Si le programme visait seulement des personnes employées, comme la pénurie de main-d'œuvre, eh bien le Québec en aurait 25 p. 100.

Autrement dit, selon la clientèle prévue pour chaque programme, le simple calcul arithmétique pour déterminer ce que devrait recevoir chaque région tiendrait compte de la proportion du groupe cible dans chaque province. Dans les commentaires, on parle de chômeurs à long terme. Bien entendu, l'allocation globale est différente de celle pour les chômeurs à long terme car la Planification de l'emploi prévoit de nombreux autres programmes pour différentes clientèles.

Le vice-président: Dans le paragraphe mentionné par M. Grondin, on fait remarquer que les budgets affectés étaient fondés davantage sur les niveaux de financement établis que sur la satisfaction des besoins de la clientèle. À mon avis, vous n'avez pas répondu à la question. Je m'excuse de l'interruption, monsieur Grondin.

M. Carin: Monsieur le président, je croyais que M. Lussier avait déjà expliqué le commentaire concernant les niveaux de financement établis. Dans la mesure où nous avons pris des engagements au cours de l'année financière précédente—car les projets ne prennent pas fin le 31 mars, du moins pas les cours de formation—les décisions qui ont déjà été prises au cours de l'année antérieure créent des obligations financières. Alors, dans la mesure où elles ont été...

Le vice-président: Et l'année suivante, tout sera changé? On répondra aux besoins au lieu de tenir compte des niveaux établis?

M. Carin: Pour n'importe quelle année, je pense que les niveaux de financement établis auront une influence sur les budgets affectés au cours de l'année suivante.

[Texte]

The Vice-Chairman: So how do you correct that?

Mr. Carin: You would not want to correct that. The only way to correct it would be to ensure that on March 31 every project—

The Vice-Chairman: Everyone was employed.

Mr. Carin: That is right!

The Vice-Chairman: That would solve the problem.

Mr. Carin: Or that all programs or projects ended on March 31.

Mr. Lussier: Would you welcome a description of the whole process?

The Vice-Chairman: Maybe Mr. Grondin would; I would not.

M. Grondin: Quand un fonds spécial est créé dans une région, est-ce que l'argent vient directement de l'enveloppe qui est normalement envoyée dans les régions ou d'un fonds spécial? Je pense, par exemple, au programme du Fonds Laprade, au programme du Fonds de développement de l'est du Québec et à différents programmes de ce genre qui sont mis en place, parfois à l'occasion de décisions politiques, parfois à l'occasion de problèmes économiques reliés à une région. On sait qu'un montant global est distribué à toutes les régions et que vous avez une autonomie assez forte de ce côté-là. Est-ce que les montants affectés à un programme spécial sont tirés de l'enveloppe régionale, et est-ce que cela a une influence sur les montants qui seront distribués dans les régions année après année, si ce sont des fonds à long terme?

M. Lussier: Votre question est très pertinente étant donné la complémentarité qu'il y a entre ce que j'appellerais le budget régulier d'Emploi et Immigration Canada, qui est affecté d'une façon spécifique aux ressources humaines sous toutes ses formes, et les fonds spéciaux qui relèvent d'un autre ministère. Ce fut le ministère de l'Expansion économique et régionale et ce sera peut-être un jour le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie.

J'explique leur complémentarité. Dans les initiatives qui peuvent être générées par ces fonds spéciaux, nous faisons, au moyen de notre budget régulier, des opérations de complémentarité qui peuvent être reliées à la formation, qui peuvent être reliées, dans certains cas, à l'utilisation de l'article 38 de la Loi sur l'assurance-chômage qui permet à des sans-emploi de retourner temporairement sur le marché du travail. Cependant, il n'y a pas de relation directe. Le budget d'Emploi et Immigration Canada est relié aux ressources humaines et à la stratégie de l'emploi et il est déterminé d'après son propre mérite. Bien sûr, il s'inscrit dans l'approche globale du gouvernement en termes de l'argent qu'il veut investir et en termes d'actions économiques et sociales, mais il n'y a pas de relation directe ou de vases communicants, si telle était votre question.

[Traduction]

Le vice-président: Alors, comment y remédiez-vous?

M. Carin: On ne cherche pas à y remédier. La seule mesure corrective possible serait de faire en sorte que le 31 mars, tout projet...

Le vice-président: Tout le monde ait un emploi.

M. Carin: Exactement.

Le vice-président: Voilà qui réglerait le problème.

M. Carin: Ou que se terminent tous les programmes ou les projets le 31 mars.

M. Lussier: Voudriez-vous une description de tout le processus?

Le vice-président: Peut-être M. Grondin; moi pas.

Mr. Grondin: When a special fund is set up in a region, does the money normally come from the regional envelope or from a special fund? I am thinking of the Laprade fund, for instance, or the Eastern Quebec Development Fund and other programs of this type, sometimes because of political decisions and other times because of the economic problems of the region. The different regions receive an overall amount and you have a fairly high degree of autonomy in the use of such funds. Are the moneys for a special program taken from the regional envelope and does this affect the funds that would be available in the regions over the coming years, if they are long-term funds?

Mr. Lussier: Your question is quite appropriate in view of the complementarity of the regular budget of Employment and Immigration Canada, the funding specifically directed to human resources of all types, and the special funds that come under another department. It used to be the Department of Regional Industrial Expansion and in the future it may be the Department of Industry, Science and Technology.

Let me explain this complementarity. As part of the initiatives generated by these special funds, we do provide, in our regular budget, for joint undertakings that may be related to training, or to projects under section 38 of the Unemployment Insurance Act, which allows the unemployed to return temporarily to the labour market. However there is no direct relation. The budget of Employment and Immigration Canada is related to human resources and the Jobs Strategy and is determined on its own merit. Of course it is part of the government's overall approach to investment in economic and social activities, but there is no direct relationship so to speak, if that was your question.

[Text]

Mr. McKenzie: Mr. Lussier, does the Auditor General audit the increased interview activity program?

Mr. Lussier: To my knowledge, this element of the increased interview program is part of this year's comprehensive audit that the Auditor General is doing of the Unemployment Insurance account. So the answer is yes, in progress.

Mr. McKenzie: Does that fall under your direction?

Mr. Lussier: Yes.

Mr. McKenzie: This is an extremely important program. It might be working all right, but my concern is that I really do not think it is being pursued as much as it should be. Here is a whole section out of *The Toronto Star*, "Help wanted". This is in the middle of the week; this is a small section. This is the same in major cities all across Canada. I am not saying every city or every area; there are some areas where there is a real problem.

• 1000

What I do not understand is why we have this. There have never been more job opportunities in this country, and yet we have soup kitchens and are importing labour. The two just do not tie in. Do any of your employees go down to these soup kitchens to interview any of the people there, to see if you can assist them in finding employment?

Mr. Lussier: Your question has multiple facets to it. I will comment for a moment on the increased interview activities that we are having under the UI program. You are absolutely right in saying that, on the one hand, one of the objectives is to make sure that people are searching for job opportunities. On the other hand, it helps them in terms of activities that could permit them to get out of a vicious circle.

The second element of your question which I want to address is your reference to job offers in papers. I think here your question addresses a very fundamental issue in our society.

You are absolutely right. There are a lot of jobs that exist. There are a lot of opportunities. The Unemployment Insurance Act obliges people to be ongoing, actively searching for job opportunities. That is part of the program and the monitoring that we are doing.

In most instances, when a job offer is not taken these days, it is to a certain degree because of the expectation of the individual. Let us say that he or she had previous employment opportunities that could have paid \$15 or \$18 an hour. Now, there are other job opportunities, but the income is considerably lower. In those circumstances, people are reluctant to take that job offer. That definitely raises a very interesting question, in terms of debate, which you may want to pursue.

[Translation]

M. McKenzie: Monsieur Lussier, le programme visant à augmenter le nombre d'entrevues fait-il l'objet d'une vérification de la part du vérificateur général?

M. Lussier: À ma connaissance, cet aspect de notre programme fait partie de la vérification intégrée effectuée cette année par le vérificateur général du compte de l'assurance-chômage. Il y a donc effectivement une vérification en cours.

M. McKenzie: Ce programme relève-t-il de vous?

M. Lussier: Oui.

M. McKenzie: C'est un programme extrêmement important. Peut-être qu'il fonctionne bien, mais je crains qu'il ne soit pas poursuivi avec toute l'énergie voulue. Voici tout un cahier du *Toronto Star*, il s'agit d'offres d'emplois. C'est un numéro du milieu de la semaine, il y en a donc moins qu'à d'autres moments. La situation est la même dans d'autres grandes villes canadiennes. Je ne dis pas que toutes les villes ou régions sont pareilles à cet égard, il y a des régions où la pénurie d'emplois constitue un véritable problème.

Je ne comprends pas comment, à une époque où les offres d'emploi n'ont jamais été aussi nombreuses, on se retrouve avec des soupes populaires tandis qu'on importe de la main-d'oeuvre. Les deux ne vont pas ensemble. Certains de vos fonctionnaires se rendent-ils aux soupes populaires pour interviewer ces gens et voir si on peut leur proposer un emploi?

M. Lussier: Votre question comporte plusieurs aspects. Je vais parler d'abord de l'intensification des interviews dans le cadre du programme de l'assurance-chômage. Il est exact de dire que l'un des objectifs du programme est de s'assurer que les chômeurs cherchent activement un emploi. Il leur propose aussi des possibilités destinées à rompre le cercle vicieux.

Vous avez aussi parlé des offres d'emploi dans les journaux. Vous soulevez là une question fondamentale pour notre société.

Vous avez tout à fait raison de signaler que les offres d'emploi sont nombreuses et qu'il existe des débouchés. La Loi sur l'assurance-chômage oblige les prestataires à chercher activement un emploi. C'est un aspect du programme que nous surveillons.

Dans la plupart des cas, de nos jours, quand on ne répond pas à une offre d'emploi, c'est en partie à cause des attentes du candidat. Il occupait peut-être avant un emploi rémunéré à 15 ou 18\$ l'heure. Quand il y a des emplois qui payent beaucoup moins bien, les gens hésitent à les accepter. Cela soulève effectivement une question très intéressante que vous voudrez peut-être approfondir.

[Texte]

The third element of your question is related to soup kitchens. I think I would like to answer, no, we are not visiting soup kitchens, because most of those people are not on unemployment insurance. Most of those people are on social welfare.

On the other hand, for the last two years, with the collaboration of the Minister of Employment and Immigration, the Minister of Health and Welfare, and the provinces, we have had what we call the social assistance recipients program. For example, in this fiscal year 1988-89, up to \$200 million from the Canada Assistance Plan Program will be directed, in conjunction with the Canadian Jobs Strategy—in collaboration with all the provinces—to social assistance recipients. This will allow them the opportunity of upgrading skills, of changing their environment. It will permit them to get out of a vicious circle.

Last year and this year we are helping a lot of social assistance recipients—with success, I must admit—to get back into the labour force in the normal way.

Mr. McKenzie: Are you working directly with the people who run the soup kitchens?

Mr. Lussier: No. We are working with provincial agencies rather than with individuals, as it relates to social assistance recipients.

In other words, we look at the social welfare system and we look at the provinces' responsibilities and activities related to social assistance recipients. We work with the provinces and our local CEC office in the selection of people who are not. . .

To be clear, our employees are not going to soup kitchens to offer jobs or opportunities to people. We work through provincial agencies in order to bring social assistance recipients back into the stream of work, through training and through exercise. This year, on the federal side, up to \$200 million will be dedicated specifically to this operation.

• 1005

Mr. McKenzie: These fired executives who were making \$25 or \$30 an hour, and they will not take another job at \$20 an hour, are you saying that they eventually end up on welfare?

Mr. Lussier: No, I am not saying that. I am saying that we have seen and are seeing regularly, and we try to understand it, a reluctance on the part of people to move—using your example—from a salary rate of \$25 an hour to a salary rate of \$15 an hour. In other words, it is a question of calculation. When you are on unemployment insurance, you are eligible for up to 60% of your salary, up to a maximum of \$330 a week, or something. People do calculations, and sometimes there is evidence, in the context of job offers, that they see it is advantageous to continue, at least for a while, on unemployment insurance rather than to take that job because it has a differential in income support. This is what I was referring to.

[Traduction]

Vous avez aussi évoqué les soupes populaires. Nous ne visitons pas les soupes populaires parce que la plupart des personnes qui s'y trouvent ne sont pas des prestataires de l'assurance-chômage mais plutôt des assistés sociaux.

Cela dit, depuis deux ans, le ministre de l'Emploi et de l'Immigration, le ministre de la Santé et du Bien-être social et les provinces collaborent à un programme pour les assistés sociaux. Par exemple, pour l'année financière 1988-1989, jusqu'à 200 millions de dollars du programme du Régime d'assistance publique du Canada seront affectés, dans le cadre de la planification de l'emploi, et en collaboration avec toutes les provinces, aux assistés sociaux. Il s'agit de leur donner la possibilité de suivre un cours de perfectionnement et de changer de milieu. C'est une tentative de rompre le cercle vicieux.

Ainsi, l'année dernière et cette année aussi, nous avons aidé de nombreux assistés sociaux, avec succès, à réintégrer la population active.

M. McKenzie: Est-ce que vous travaillez directement avec les responsables des soupes populaires?

M. Lussier: Non, nous travaillons avec les organismes provinciaux plutôt qu'avec des particuliers, il s'agit d'un programme pour les assistés sociaux.

Autrement dit, nous examinons le système d'assistance sociale, et les responsabilités et activités provinciales à cet égard. Dans le bureau local de la CEC, avec l'aide de la province, nous choisissons des personnes qui ne sont pas. . .

Pour parler clairement, nos employés ne se rendent pas dans les soupes populaires pour offrir des emplois aux gens. Nous travaillons avec les organismes provinciaux afin de ramener les assistés sociaux dans la population active par des cours de formation et d'autres initiatives. Cette année, à l'échelon fédéral, jusqu'à 200 millions de dollars seront consacrés précisément à cette activité.

M. McKenzie: Qu'arrive-t-il de ces cadres qui gagnaient 25\$ ou 30\$ l'heure et qui refusent d'autres emplois à 20\$ l'heure? Finissent-ils par recevoir des prestations de bien-être social?

M. Lussier: Ce n'est pas ce que je dis. Je fais simplement valoir que nous constatons régulièrement, et nous essayons de comprendre le phénomène, une certaine hésitation de la part des personnes qui gagnaient 25\$ l'heure, selon votre exemple, à accepter des emplois à 15\$ l'heure. C'est seulement une question d'argent. Au chômage, une personne a droit à 60 p. 100 de son salaire jusqu'à un maximum de 330\$ par semaine ou quelque chose du genre. Les gens font le calcul et ils évaluent les offres d'emploi; ils constatent parfois qu'il est plus avantageux pour eux de continuer à recevoir des prestations d'assurance-chômage, du moins temporairement, que d'accepter des emplois qui ne leur rapportent pas l'équivalent.

[Text]

Mr. McKenzie: So a lot of them will stay on UIC until it runs out, and then they might take a lower paying job. Is that it?

Mr. Lussier: The observation you have mentioned is probably more a myth than reality, although it is true that during the recession we saw an increase in the number of weeks people were staying on unemployment insurance, from 21 weeks, which was the average, to about 26 weeks. People in a general way are active in searching for work. You see exceptions to that in areas of the country where there is what we call seasonal worker activities—fisheries, forestry, and agricultural activities—where the variation for that segment of the population who are mostly involved in seasonal work has a different pattern from the average pattern. But on average, in my view, and based on the in-depth analyses we do of the situations of unemployment insurance claimants, the statement that people run out their unemployment insurance benefits before looking for a job, the facts do not tell us that.

The Vice-Chairman: Mr. Dye, would you like to comment on this?

Mr. Dye: Thank you, Mr. Chairman.

With respect to unemployment insurance and the social assistance dimension, the social assistance part of it was a new program coming in just as we were finishing our audit so we did not look at it. I do not think we can claim to have been auditing or surveying people in soup lines.

If you would like, I can give you a quick sketch on what our plans are on the UIC audit.

The Vice-Chairman: As I understand it, looking at your plan for 1989, which would be two years down the road, you are looking at the unemployment insurance account, and you are also looking at the Canada Assistance Plan. So I trust you will be looking at Mr. McKenzie's thoughts on this, as we get down the line for 1989. It seems a long way off—

Mr. Dye: No, it is not, because we are starting that work almost now. It takes a long time to get these reports in front of Parliament. We are well into our planning, and I can give you the highlights of the plan, if that would help you, Mr. McKenzie. I have Assistant Auditor General Robert Lalonde here. He could do that in a few minutes.

The Vice-Chairman: Perhaps we could deal with that a different time.

Mr. McKenzie: Excuse me for interrupting, I have a couple more questions, and if I can get them out, it might give Mr. Dye and Mr. Lussier something a little more to think about.

What confuses the general public is every place you go you see a "help wanted" sign. One of the stories we hear is that many unemployed will not take a job with a minimum wage. Many firms realize they will not come for the \$4 or \$6 an hour, or whatever it is, so they offer

[Translation]

M. McKenzie: Donc, beaucoup d'entre eux attendent que leurs prestations d'assurance-chômage soient épuisées avant d'accepter des emplois moins rémunérateurs.

M. Lussier: C'est une situation probablement beaucoup plus imaginaire que réelle, mais il est vrai qu'au cours de la récession nous avons constaté une augmentation du nombre de semaines d'assurance-chômage, de 21, la moyenne, à 26. De façon générale, les gens recherchent activement un emploi. Il y a évidemment des exceptions dans les régions du pays où il y a beaucoup d'activités saisonnières comme la pêche, l'exploitation forestière et l'agriculture: les gens qui travaillent dans ces domaines où l'activité est surtout saisonnière ont des habitudes d'emploi quelque peu différentes des autres. En gros, cependant, d'après les analyses en profondeur que nous menons au niveau des prestataires d'assurance-chômage, les gens n'attendent pas d'avoir épuisé leurs prestations d'assurance-chômage avant de se chercher un emploi.

Le vice-président: Vous voulez faire quelques observations à ce sujet, monsieur Dye?

M. Dye: Oui, monsieur le président.

Pour ce qui est de l'assurance-chômage et de l'aspect aide sociale, il y avait un programme axé sur le côté social qui était mis en place juste au moment où nous terminions notre vérification. Nous ne pouvons donc pas prétendre avoir vérifié ou examiné les gens qui fréquentent les soupes populaires.

Si vous voulez, cependant, je peux vous dire quels sont nos plans pour ce qui est de la prochaine vérification de la Commission d'assurance-chômage.

Le vice-président: Si je comprends bien, pour 1989, qui est dans deux ans, vous avez l'intention d'examiner le compte d'assurance-chômage ainsi que le Régime d'assistance publique du Canada. J'espère que vous pourrez tenir compte des préoccupations de M. McKenzie à ce sujet. Cette vérification semble lointaine. . .

M. Dye: Pas du tout, puisque nous sommes sur le point de commencer les préparatifs. Il nous faut beaucoup de temps pour préparer les rapports destinés au Parlement. Nos plans sont cependant avancés et je puis vous en décrire les grandes lignes, monsieur McKenzie. M. Lalonde, ici présent, le vérificateur général adjoint, peut vous dire ce qu'il en est en quelques minutes.

Le vice-président: Nous pouvons y revenir.

M. McKenzie: Excusez-moi de vous interrompre, mais j'ai encore quelques questions, et si je puis les formuler, elles pourront peut-être aider M. Dye et M. Lussier.

Le public de façon générale ne comprend pas très bien la situation parce qu'il voit beaucoup d'offres d'emploi affichées. Les gens disent que beaucoup de chômeurs n'acceptent pas d'emploi au salaire minimum. Beaucoup d'entreprises sont forcées d'offrir \$5 l'heure parce qu'elles

[Texte]

\$8. But they still will not take \$8; they are not going to work for \$8 an hour. Now, I have never heard of anybody starting work at the minimum wage and staying at the minimum wage for their whole career with a firm. When I started work, I started work at \$30 a month, and I did not stay at \$30 a month for 30 years.

• 1010

The work ethic has been destroyed in this country with the UIC program that was introduced in the early 1970s. So I guess that is how this comes about with people.

The labour unions certainly do not help. The representative of the CLC in Alberta has made public statements advising the unemployed to stay on UIC and not take the minimum-wage jobs. So that certainly does not help the situation at all.

In another area, I have heard repeatedly that employers have more success with the private employment agencies. I have a relative who just started with a private employment agency in Toronto. She is on commission, and she made \$4,000 of commissions in one month helping the unemployed find work. I hear so many businesses say that they do not have success with your departments. They go to the private employment agencies. So perhaps Mr. Dye could look into why so many employers have to turn to private employment agencies.

It is a real social program and it goes back to the 1970s, when the work ethic was destroyed in this country. The unemployment insurance plan, which was first introduced in the early 1930s and implemented around 1935, was not meant as a lifetime employment program; it was meant to assist people over a period when they were unemployed. It has certainly changed from the initial plan.

That is all I have. Perhaps Mr. Dye might have something.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I gave you an incomplete answer in agreeing with you—as I am wont to do, to agree with your words—

The Vice-Chairman: Oh, I know.

Mr. Dye:—from time to time. I get myself into trouble. I told you it was only 1989. In fact, we will be reporting in 1988 on unemployment insurance, on the national employment service direct costs for 1988.

On Mr. McKenzie's point, we do have evidence of people having a set of skills, asking for assistance, and in the same building there is a request for that same set of skills but the two do not get matched. We have that type of audit evidence where, within the same organization, they know that there is a job available and here is

[Traduction]

savent qu'elles n'attireront pas de candidats à 4\$ ou 6\$ l'heure. Et il y a de nombreux chômeurs qui n'acceptent même pas de travailler à 8\$ l'heure. Cependant, je n'ai jamais entendu parler de gens qui avaient commencé à travailler au salaire minimum et qui avaient continué de gagner le salaire minimum toute leur vie. Lorsque j'ai commencé à travailler moi-même, je l'ai fait pour 30\$ par mois, mais je n'ai évidemment pas gagné 30\$ par mois pendant 30 ans.

Le programme d'assurance-chômage qui a été introduit au début des années 1970 a tué le professionnalisme dans ce pays. C'est ce qui explique la situation actuelle.

L'attitude des syndicats n'aide certainement pas. Le représentant du CTC en Alberta a invité publiquement les chômeurs à continuer d'avoir recours à l'assurance-chômage plutôt que d'accepter des emplois au salaire minimum. Voilà qui ne fait rien pour améliorer les choses.

J'entends dire souvent que les employeurs ont beaucoup plus de succès en s'adressant aux agences privées d'emploi. Il y a une personne de ma famille qui vient de commencer à travailler pour une agence privée d'emploi à Toronto. Elle travaille à commission et elle a fait pour 4,000\$ de commission en un mois en aidant deux chômeurs à se trouver de l'emploi. Beaucoup d'entreprises font valoir qu'elles n'ont pas de succès avec les ministères. Elles optent plutôt pour les agences privées d'emploi. M. Dye pourrait essayer de voir pourquoi tant d'employeurs s'adressent à des agences privées d'emploi.

C'est un problème social qui remonte aux années 1970 et à la fin du professionnalisme dans ce pays. Le programme d'assurance-chômage, qui avait été introduit pour la première fois au début des années 1930 et qui est entré en vigueur en 1935 à peu près n'était pas destiné à offrir un style de vie; il devait simplement aider les gens temporairement alors qu'ils se retrouvaient au chômage. L'objectif a certainement changé depuis ce temps.

J'en ai terminé avec mes observations. Je ne sais pas si M. Dye a quelque chose à dire à ce sujet.

M. Dye: Monsieur le président, je vous ai donné une réponse incomplète lorsque j'ai repris vos propres paroles tout à l'heure, j'en ai l'habitude. . .

Le vice-président: Je sais.

M. Dye: . . . de temps en temps. Il arrive que j'aie des problèmes de cette façon. Je vous ai dit que la vérification aurait lieu seulement en 1989. De fait, nous ferons rapport en 1988 de l'assurance-chômage, des coûts directs du Service national d'emploi.

En ce qui concerne les observations de M. McKenzie, nous avons pu constater qu'il arrivait que des personnes qui avaient certaines aptitudes et qui demandaient de l'aide ne réussissaient pas toujours à décrocher un emploi pour lequel les mêmes aptitudes étaient exigées et ce, au sein d'une même organisation. Nous avons établi le fait

[Text]

somebody who is suitable for the job but the two do not get linked together. That might be an obscure case, but I know it is in our files. That may come up.

The Vice-Chairman: I would just like to make an observation here. Although Mr. McKenzie's line of questioning is directed towards the UIC fund and the Canadian Assistance Plan, there is a tie-in with the observations in the chapter in that there is great discussion about analysing alternatives and being prepared with some alternative costs and what not. If others do not get into that, then I intend to.

Mr. Hovdebo: I was going to, but I will move on.

I do want to follow up on Mr. McKenzie's concern, or a related concern, which the Auditor General has mentioned in the sixth section, "The Canadian Jobs Strategy in Operation". That is the bureaucratization of the whole process to the point where individuals who are dealing with it are finding themselves unable to understand or make use of the programs.

I guess I should tell a little story first. One person came to me and said that in dealing with the forms they had never yet filled a form correctly. They had been dealing with job strategy, I guess, for a considerable length of time.

I know that the operation of the bureaucracy has a tendency to accumulate proposals and approvals and forms for checking and so on. Do you have any system in place that attempts to simplify it or continues simplifying it? It obviously is much more complex than necessary, the whole process of control, application and so on.

• 1015

Mr. Lussier: With your permission, Mr. Chairman, I would like to give a quick comment to the observation just made, and then I will ask my colleague, Peter Hicks, to go into detail relative to streamlining the process.

The way I understand the reference of the Auditor General to the launching of the Canadian Jobs Strategy is that, as you know, the government decided back in October 1984 that there was a situation relative to the labour market that had to be changed and looked at in a different way. We were going out of the cyclical downturn; there were different problems, a different situation from the past. There was also a desire to look at training as such to see how it could be tied in better with real needs, real opportunities, and combinations of those things to permit individuals to upgrade their skills and go into the labour market.

What happened there, so that members of this committee understand the situation, was that as a result of that we entered into a major consultative process across the country with the private sector, labour organizations, over 150 associations, private sector business and labour. Provinces were consulted on the way we should be going.

[Translation]

qu'à l'intérieur du même organisme il arrive que le lien n'est pas toujours fait entre l'offre et la demande. Le dossier n'est peut-être pas facilement accessible, mais il existe.

Le vice-président: Je voudrais simplement faire cette observation. Les questions de M. McKenzie avaient trait principalement au Fonds de la Commission d'assurance-chômage et au Régime d'assistance publique du Canada, mais il y avait un lien avec le contenu du chapitre; celui-ci examine en effet les solutions de rechange ainsi que les coûts de rechange. Si d'autres membres du Comité n'y reviennent pas, j'y reviendrai moi-même.

M. Hovdebo: Je voulais le faire.

Je reste dans le sujet abordé par M. McKenzie, mais je fais intervenir un autre aspect, le fonctionnement de la planification de l'emploi tel que mentionné par le vérificateur général au numéro 6. Il y est question de la bureaucratisation de tout le processus au point où les intervenants eux-mêmes ne peuvent plus le comprendre ou utiliser les programmes qui en font partie.

Je vous raconte une petite anecdote à ce sujet. Une personne me disait que les formulaires ne pouvaient jamais être remplis correctement. Et ce, même si les intéressés travaillaient avec la planification de l'emploi depuis longtemps.

Je sais que la bureaucratie a pour habitude de multiplier les propositions, les approbations et les formulaires de vérification. Avez-vous un système qui est destiné à simplifier le processus? Le processus de contrôle, de mise en application et tout le reste est bien trop compliqué de toute évidence.

M. Lussier: Avec votre permission, monsieur le président, je vais répondre brièvement à la question et demander à mon collègue, Peter Hicks, de vous donner plus de détails au sujet de la simplification de ce processus.

Le rapport du vérificateur général mentionne le lancement de la planification de l'emploi. Comme vous le savez, en octobre 1984, le gouvernement a décidé que le marché de la main-d'oeuvre était tel qu'il nécessitait une nouvelle approche. Nous sortions à ce moment-là du ralentissement cyclique; les problèmes étaient différents et la situation était différente. Il était également beaucoup question de formation à cette époque et il s'agissait de voir s'il existait des façons de mieux faire correspondre la formation aux besoins réels, aux possibilités réelles, il s'agissait de voir s'il n'était pas possible de permettre aux intéressés de parfaire leurs aptitudes en vue d'intégrer le marché du travail.

Les membres du Comité doivent savoir que par suite de cette décision nous avons procédé à une consultation massive au pays auprès du secteur privé, des syndicats, de plus de 150 associations représentant le secteur privé et les syndicats. Les provinces se sont également vu demander leur avis. Et lors de la Conférence des premiers ministres

[Texte]

Also, the First Ministers' Conference back in February 1985 in Saskatoon, in a unanimous way—for me it was the first time to see that—agreed on fundamental principles that would guide provincial and federal governments relative to helping the labour market function better.

The federal government response to this consultation process that had its culmination in February ended in June 1985 with strict direction that we should be operational by Labour Day. Naturally this period of time was a short one, and in discussions I had with COs in the private sector. . . It was a fundamental change in the way we were doing business in the organizations, and even with the most senior officers involved from day one in the operations, there is no doubt. . . Training was involved for thousands of people in the field. We did it, but we had a bit of choking to start with in September 1985. When I explained that to a group of COs in the private sector, they said that if they had been doing the fundamental change that we were doing, it would have taken at least two years to do it in the private sector.

Now, specifically related to streamlining of forms, I think you are raising a very important question. I would like Mr. Hicks to give you the answer.

Mr. Peter Hicks (Executive Director, Canadian Jobs Strategy, Canada Employment and Immigration Commission): Very briefly, Mr. Chairman, following the period Mr. Lussier referred to we had an opportunity to go back and do that kind of streamlining. We have gone through the entire set of systems and procedures over the period. The Auditor General audited us during that initial period when we did not have the new forms in place, and the observations here we agree with.

We have since gone through it. The number of forms has been greatly reduced over the past period of time to around two-thirds the number of forms, and more importantly, the forms were greatly simplified. The number of different definitions we use and the complexities have been cut out, practically eliminated. In other cases we started off with 18, 20, or 30 different definitions for an employer, for example. That is down to two or three definitions now.

We have gone through the process of developing much simpler authorities in the sense of our operational authorities out to the regions. We have put in place on-line computer systems so the people at the front line now have the actual data relating to the cases at their fingertips instead of having to go to headquarters and the regions and into Ottawa.

We have developed manuals that were not there in the earlier days. We are now in the process, in fact, of training master trainers across the country with those new manuals, the simplified forms, the simplified procedures, the simplified authorities. That will be taking place and

[Traduction]

de février 1985 à Saskatoon, les participants ont convenu unanimement, c'était la première fois que je constatais une telle chose personnellement, d'un certain nombre de principes fondamentaux qui devaient régir une action commune des gouvernements provinciaux et du gouvernement fédéral en vue d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.

La réponse du gouvernement fédéral à la suite de cette consultation dont le point culminant est survenu en février est venue en juin 1985 et a pris la forme d'une orientation bien précise qui devait être appliquée pour la Fête du travail. Le délai était donc très court et dans les discussions que j'ai eues avec les agents du secteur privé. . . C'était un changement fondamental dans nos habitudes, et même si la plupart des cadres supérieurs participaient aux opérations depuis le début. . . Nous devions informer des milliers de personnes sur le terrain. Nous l'avons fait, mais nous avons éprouvé quelques problèmes au moment du lancement du programme en septembre 1985. Lorsque j'ai expliqué la situation à un groupe d'agents du secteur privé, ils m'ont dit qu'un tel changement fondamental aurait nécessité un délai de deux ans chez eux.

Maintenant, pour ce qui est de la simplification des formulaires et tout le reste, je vais demander à M. Hicks de vous donner les détails.

M. Peter Hicks (directeur exécutif, Planification de l'emploi, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada): Très brièvement, monsieur le président, après la période à laquelle a fait allusion M. Lussier, nous avons revu la situation et nous avons simplifié le processus. Nous avons réexaminé tous nos systèmes et toutes nos façons de procéder. Le vérificateur général a fait son travail au cours de la période initiale alors que nous n'avions pas encore les nouveaux formulaires. Donc, nous sommes bien d'accord avec les observations contenues dans son rapport.

Il se trouve que nous avons amélioré la situation depuis. Nous avons réduit considérablement le nombre de formulaires; il n'y a plus que les deux tiers de ce qui existait auparavant et, qui plus est, les formulaires sont beaucoup plus simples que par le passé. Les définitions différentes et les problèmes de ce genre ont presque tous été éliminés. Là où nous utilisions 18, 20 ou 30 définitions différentes à l'intention des employeurs, nous n'en utilisons plus que deux ou trois.

Notre façon de répartir les pouvoirs est également différente en ce sens que nous pouvons procéder au niveau des régions. Nous avons des systèmes de traitement directs de façon à ce que les intervenants sur le terrain puissent avoir à portée de la main toutes les données dont ils ont besoin plutôt que d'avoir à passer par les régions et le bureau principal à Ottawa.

Nous avons également des manuels qui n'existaient pas auparavant. Nous formons actuellement des moniteurs principaux un peu partout au pays qui utilisent les nouveaux manuels, les formulaires simplifiés, les façons de procéder et les pouvoirs simplifiés. Les effets s'en

[Text]

spreading across the country over a period of months. We want to make sure this training is good training. That is taking place now, and the new processes we are referring to will be in place across the country starting on July 1.

The former minister tabled before our Standing Committee on Labour, Employment and Immigration three weeks ago, possibly, a blue book that describes the actual details of the streamlining and the changes that will be introduced. It also advises more flexibility with respect to eligibility criteria at the front line to remove some of the irritants that affected the individuals.

• 1020

The only thing I would like to add to that, despite the fact that we recognize the validity of the Auditor General's comments about the need for that streamlining—it was under way, in fact, at that stage, and is now nearing implementation—is that despite that, when we went out and asked the individuals we helped at the other end through our follow-up surveys, we were still getting a percentage in the high 80s saying they liked what we did. They liked the service provided. So there was certainly difficulty with our own staff, but at the other end of the line, even through this period of difficulty, 85%, 86%, 87%, depending on the region and the program, were saying they were very happy with the program intervention.

So despite all that, it was working very well indeed even during that period. It will work very much better indeed after July.

Mr. Hovdebo: It sounds to me as if what we have done is put one bureaucracy in place of the other.

I am just wondering what the Auditor General... or have you been back to check?

Mr. Dye: No, we have not been back to check. This whole process is going to commence next July. We would have to wait until it is in place to audit it.

I must say I am pleased to hear there is simplification for not only the applicant but the bureaucrat. They too have to understand this process, so they can help those they are paid to help. If there is too much complexity, they too can get confused. If there were fewer definitions and fewer forms I think the whole process might work a little better. We will have to wait until we do see it, but the testimony strikes me as going in the right direction.

Mr. Hovdebo: I want to go back to Mr. Lussier's statement about fundamental change, because the process has been going on of job creation, job development, training, and that relationship. It is hard to believe there is any fundamental change and everything has not been tried at least once before, or many times before, in the sense that with my 40 years of being around employment services I am always finding something that was tried

[Translation]

feront sentir un peu partout au pays au cours des prochains mois. Nous voulons assurer une bonne formation aux intéressés au départ. Nous nous y employons actuellement et les nouvelles façons de procéder pourront être en place à compter du 1^{er} juillet.

L'ancien ministre a déposé, il y a trois semaines environ, devant le Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration, le Livre bleu qui donne tous les détails au sujet de la simplification du système et des changements qui sont introduits. La nouvelle orientation suppose également une plus grande souplesse en ce qui concerne les critères d'admissibilité directement sur le terrain de façon à répondre aux critiques à ce sujet.

Encore un point. Nous sommes d'accord avec les observations du vérificateur général en ce qui concerne la nécessité d'une simplification, nous avons déjà fait le nécessaire et nous sommes sur le point d'introduire les nouvelles méthodes, mais lorsque nous avons consulté nos clients par le biais de nos enquêtes de suivi, nous avons constaté que le pourcentage de satisfaction atteignait presque 90 p. 100. Nos clients étaient satisfaits des services que nous leur offrons. Malgré les difficultés que nous avons éprouvées au départ au niveau de notre personnel, au bout du compte, nos clients nous donnaient une cote de satisfaction de 85, 86, 87 p. 100, selon les régions.

Donc, le système a très bien fonctionné au cours de cette période, malgré tout ce que l'on a pu en dire. Et il ne pourra que s'améliorer à compter du mois de juillet.

M. Hovdebo: Il me semble que nous nous sommes bornés à remplacer une bureaucratie par une autre.

Je me demande si le vérificateur général... Avez-vous fait un suivi?

M. Dye: Non, nous n'avons pas vérifié de nouveau. Les nouvelles modalités sont censées s'appliquer à compter de juillet. Nous devons attendre qu'elles soient en place.

Je suis heureux d'apprendre que la simplification du système vise non seulement les prestataires mais également les bureaucrates. Ils doivent comprendre le système pour pouvoir aider leurs clients. Si le système est trop complexe, ils ne peuvent pas le faire. S'il y a moins de définitions et de formulaires, le système a des chances de mieux fonctionner. Nous devons attendre pour le constater, mais je dois dire qu'en ce qui me concerne je suis encouragé par ce que je viens d'entendre.

M. Hovdebo: Je reviens à la déclaration de M. Lussier selon laquelle il y a eu des changements fondamentaux impliquant la création d'emploi, le développement de l'emploi, la formation et les rapports entre ces diverses activités. Il est difficile de croire qu'il s'agit là de changements fondamentaux ou de mesures qui n'ont pas été mis à l'essai une fois ou plusieurs fois auparavant. J'examine de près les services d'emploi depuis quarante

[Texte]

before. So what is fundamentally different in this job strategy?

Mr. Lussier: My reference to fundamental differences was made in the context of a type of program we have not had before. You indicate things have been tried before. There is no doubt, and I am sure you are aware of it, that not only do we have our own system of analysing and evaluating and looking at alternatives that could help the fundamental question of the labour market functioning better, but we also keep in touch with interest with other countries with other types of initiatives.

My reference here was that we were changing fundamentally the way we were looking at doing business, while at some point the objective pre-recession, pre-1982, was one where the objective was to create work to qualify people to get back on UI. The post-recession period we were facing was giving us indications of many changes in the way things were. For example, I made reference earlier to people being left unemployed longer. To be quite specific, at that time over 700,000 Canadians were left unemployed over 30 weeks. We were also seeing people losing their skills or labour market relevance because of changes that were taking place in the normal adjustment process related to market change, technological changes.

So the fundamental aspect was to get back to basics, saying the majority of the program will not have only the objective of creating work, it will have the objective of creating and upgrading the skills of people who unfortunately have been losing their jobs, so they will have a better chance to integrate in the changing labour market environment. In that sense it is a fundamental change from previous programs.

Mr. Hovdebo: I have been involved in training for job creation all my life, and there is no fundamental change in that. That is exactly what we have been trying to do for the last 50 years. Since we have had a department with that responsibility, since we have had colleges, and since we have had training organizations, we have been doing exactly the same thing.

• 1025

I do not think anybody can claim that by pulling it apart and putting it together in a different way, you are making a fundamental change. Hopefully you are making a change in the quality of the bureaucracy and the ability to touch the people who need the organization or who need the use of training and so on.

It worries me that we spend more time on the complexities of bureaucracy than we do on getting to the people and using the training so that they can change their way of life. My criticism of the whole chapter would be exactly that: we seem to be quite concerned about some of the factors that are in here that deal with the

[Traduction]

ans et je ne vois jamais rien de terriblement nouveau. Qu'y a-t-il de tellement innovateur dans la planification de l'emploi?

M. Lussier: J'ai voulu dire par là qu'il s'agissait d'un programme que nous n'avions pas encore vu. Vous avez parlé de mesures déjà essayées. Non seulement nous avons notre propre système d'analyse, d'évaluation et d'examen des solutions destiné à résoudre le problème fondamental de l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, mais nous nous tenons au courant des mesures des autres pays.

Nous avons modifié fondamentalement notre orientation en ce sens que l'objectif avant la récession, avant 1982, consistait à créer de l'emploi pour rendre les gens admissibles à l'assurance-chômage. La période post-récession nous posait plusieurs défis. Je parlais un peu plus tôt des gens qui demeuraient en chômage plus longtemps. À cette époque, il y avait plus de 700,000 Canadiens qui étaient en chômage pendant plus de trente semaines. Il y avait également des gens dont les aptitudes ou le travail n'étaient plus pertinents dans le contexte du processus d'adaptation du marché et du changement technologique.

La nouvelle orientation consistait donc à revenir aux choses essentielles. La grande majorité des programmes ne devait plus s'attacher seulement à la création d'emploi, mais également à l'amélioration des aptitudes des gens qui avaient malheureusement perdu leur emploi; ils devaient avoir une meilleure chance d'entrer sur le marché du travail en évolution à ce moment-là. C'est de cette façon qu'il y a un changement fondamental par rapport au passé.

M. Hovdebo: J'examine la création d'emploi depuis toujours et je ne vois pas de changement fondamental dans cette orientation. Nous essayons de faire la même chose depuis 50 ans. Depuis que nous avons un ministère chargé de cette activité, depuis que nous avons des collèges et depuis que nous avons des établissements de formation, c'est exactement ce à quoi nous tendons.

En démantelant le système et en le rebâtissant autrement, nous ne pouvons pas prétendre apporter un changement fondamental. Tout ce que nous pouvons espérer c'est un changement dans la qualité de la bureaucratie et dans son aptitude à atteindre les gens qui ont besoin de ses services.

Je m'inquiète quand même de ce que nous devons passer beaucoup plus de temps à refaire la bureaucratie qu'à aider les gens à obtenir la formation dont ils ont besoin pour refaire leur vie. Ma critique de tout ce chapitre est que nous semblons trop nous attacher aux facteurs qui ont trait à la bureaucratie et aux méthodes

[Text]

bureaucracy and the accounting rather than... I know it is our responsibility in this particular committee. It is one of the concerns I have about the whole approach.

I have one more question in that area. What is the relationship that has been established? What is the effect of the use of training institutions? One of the impacts of Canadian Jobs Strategy across the country has been the misuse of training institutions that were already there. We have almost drained or almost eliminated the use of training institutions in many parts of the country, particularly in Saskatchewan, by putting in place other forms of training. Consequently, we have been duplicating the training organizations in parts of the country because of the system that was put in place by Canadian Jobs Strategy. Are you doing anything about that?

You can tell me it is not a problem, but it is a problem. I have seen it happen and it is still happening.

Mr. Lussier: Mr. Chairman, the question Mr. Hovdebo raises is an important one and is part of what I call the fundamental changes the Canadian Jobs Strategy is bringing about.

We had substantive evidence in evaluations of past use of training funds and buying of seats—as we call it in the jargon of the bureaucracy—relative to the traditional institutions. It was showing us that there was a growing lack of relevance between courses given in community colleges and the needs of the private sector related to skills.

The purpose that has been pursued has not been to downgrade the utilization of the community colleges in this country in giving this relevant needs skills required by the private sector. Quite the contrary. It is having a temporary effect, worse in some parts of the country than in others, but I will explain. We are still continuing in our training agreement the buying of what we call direct training with institutions. Over the last three years we have been encouraging community colleges to be more market oriented and to establish closer liaison with the private sector needs so that they continue to give, through their institutions, curriculum and courses that are relevant to the skills needs of the various private sector needs across this country, but in a way that will be more adapted and adjusted relative to the needs.

With your permission, I would like to give you 30 seconds of facts that Mr. Hicks can give to you, Mr. Chairman, on that.

The Vice-Chairman: Thirty seconds and counting.

Mr. Lussier: I am counting, too, Mr. Chairman.

Mr. P. Hicks: We in fact have increased the amount of training in Saskatchewan colleges under the Canadian Jobs Strategy. In 1984-85 we spent \$21 million. In 1986-87 in the first year under the Jobs Strategy it was up to \$22 million. I do not have the figures for the last year with me but they are roughly in the same order.

[Translation]

comptables... Je sais bien que c'est le travail de ce Comité, mais je ne m'inquiète pas moins de cette attitude.

J'ai encore une question à ce sujet. De nouveaux liens ont-ils été établis? Que s'est-il passé du côté des établissements de formation? La planification de l'emploi a donné lieu entre autres à une mauvaise utilisation des établissements de formation existants au pays. Dans bien des régions du pays, en particulier en Saskatchewan, les établissements de formation existants ont presque été éliminés au profit de nouvelles entités. La planification de l'emploi a établi un système parallèle. Que faites-vous pour corriger cette situation?

En dépit de vos assurances, je peux vous assurer qu'il y a un problème. Je l'ai constaté et je continue de le constater.

M. Lussier: Monsieur le président, la question de M. Hovdebo est importante et elle illustre ce que j'appelais le changement fondamental que représente la planification de l'emploi.

Nous avons évalué à fond l'utilisation des crédits destinés à la formation et à l'achat de places, comme nous disons dans la bureaucratie, auprès des établissements traditionnels. Nous avons constaté que les cours donnés dans les collèges communautaires correspondaient de moins en moins aux aptitudes requises par le secteur privé.

En donnant une plus grande importance aux aptitudes requises par le secteur privé, nous n'avons certainement pas voulu diminuer le rôle que sont appelés à jouer les collèges communautaires au pays. Bien au contraire. Il y a une période d'adaptation, qui est pire dans certaines régions du pays que dans d'autres, mais je vous explique ce qu'il en est. Nous poursuivons ce que nous appelons la formation directe des établissements dans le cadre de nos ententes sur la formation. Cependant, au cours des trois dernières années, nous avons essayé d'encourager les collèges communautaires à tenir compte davantage des besoins du marché et à établir des liens plus étroits avec le secteur privé de façon à ce qu'ils puissent offrir des programmes et des cours qui correspondent davantage à la réalité du secteur privé, qu'ils soient mieux adaptés aux besoins réels.

Maintenant, avec votre permission, je vais demander à M. Hicks de vous donner 30 secondes de détails.

Le vice-président: Je commence à compter maintenant.

M. Lussier: Moi de même, monsieur le président.

M. P. Hicks: Dans le cadre de la planification de l'emploi, nous avons de fait augmenté notre formation dans les collèges de la Saskatchewan. En 1984-1985, nous avions dépensé 21 millions de dollars. En 1986-1987, soit la première année de la planification de l'emploi, nous avons porté ce montant à 22 millions de dollars. Je n'ai

[Texte]

We spent less directly, as Mr. Lussier said, via the front door to the colleges and via the province. It was more than made up by the stuff we put out to the private sector, which in turn purchased it.

Mr. Hovdebo: Yes, I can accept the fact that community colleges needed some reorientation and direction, as far as that is concerned. However, what replaced the community college had no monitoring, had no requirements which they had to fulfil. People who went through those programs came to me and said, I have spent eight months in this program and I have not learned a thing, and nobody was there to go to. In a public educational organization if they come to me or to the superintendent of schools or whatever, they can say, I am not learning anything. He will look into it.

• 1030

That was not possible in the structures that were put in place instead of the community college structure. What I was complaining about here is the fact that the training did not work as well as it was claimed to work. The money was spent but no results.

Mr. P. Hicks: Very briefly, Mr. Chairman, the follow-up surveys that we implement for the colleges are identical to those that we implement for the private training and training on the job.

Mr. Hovdebo: But you never monitored the training.

Mr. P. Hicks: We monitor the results of the training, in both cases through follow-up surveys and in both cases, training and education being a provincial jurisdiction, we have the provinces do the actual monitoring of the pedagogical aspects of the training. We send the training plans from the private sector to the province; we never even get the training plan from the colleges; they do that directly with the province.

The people in the province who certify the private training, the training in industry, also certify the training of the colleges. We do our monitoring at the end of the results. We measure actually in terms of the number of jobs in both cases and we give that information back to the colleges, to the private trainers or to the employers.

Mr. Roman: Mr. Lussier, you put a great deal of opinion on what has basically happened in the last two or three years with respect to the beginning of the directive given in 1984 and the development of the particular program that is now in place.

I am quite concerned that your department, in my opinion from the comments that you have given, has not really had their finger on the pulse of the employment problem in this country; that it took, for example, the

[Traduction]

pas les chiffres pour la dernière année, mais ils sont du même ordre.

Nous avons dépensé moins de façon directe, comme M. Lussier l'a fait remarquer, c'est-à-dire en passant par les collèges eux-mêmes et par la province. Cependant, la différence a été plus que compensée par les dépenses que nous avons effectuées au niveau du secteur privé qui se sont traduites par des achats de places.

M. Hovdebo: Je comprends que les collèges communautaires avaient besoin de se donner une nouvelle orientation à cet égard. Cependant, ce qui a remplacé les collèges communautaires n'est l'objet d'aucune surveillance, d'aucune norme. Les gens qui ont participé à ces programmes se plaignent du fait qu'ils ont perdu huit mois de leur vie, qu'ils n'ont rien appris et qu'ils n'ont pu en avertir qui que ce soit. Dans un programme d'enseignement public ils auraient pu s'adresser au directeur général des écoles ou à quelqu'un d'autre.

Il n'y a personne à qui se plaindre à l'intérieur de la structure destinée à remplacer les collèges communautaires. Et la formation qui y est donnée n'est pas aussi brillante qu'on le prétend. L'argent a été dépensé, mais les résultats ne sont pas venus.

M. P. Hicks: Très brièvement, monsieur le président, les études de suivi que nous effectuons auprès des collèges communautaires sont les mêmes qu'auprès des organisations qui donnent une formation privée ou qui font la formation en cours d'emploi.

M. Hovdebo: Vous ne surveillez pas la formation.

M. P. Hicks: Nous surveillons les résultats de la formation, dans les deux cas par le biais d'études de suivi, dans les deux cas nous passons par les provinces, parce qu'il s'agit d'une compétence provinciale, pour ce qui est du contenu pédagogique de la formation. Nous envoyons les programmes de formation du secteur privé à la province, pour ce qui est de ceux des collèges, nous ne les voyons même pas; ils vont directement à la province.

Ce sont les mêmes instances provinciales qui approuvent la formation privée, la formation d'industries et la formation des collèges. Notre surveillance vise seulement les résultats. Nous tenons compte du nombre d'emplois dans les deux cas et nous informons de la même façon les collèges, les organisations privées et les employeurs.

M. Roman: Monsieur Lussier, vous avez beaucoup insisté sur l'évolution du programme au cours des deux ou trois dernières années à compter du moment où vous avez reçu la directive du gouvernement en 1984.

Ce qui m'inquiète, personnellement, c'est le fait que votre ministère semble avoir perdu le pouls de la situation de l'emploi au pays actuellement. Je note, par exemple, qu'il a fallu l'initiative du gouvernement en 1984 pour

[Text]

initiative of a government in 1984 to identify the particular problem. I would have thought that the expertise within your department would in fact have had their finger on the pulse and would have been able to foresee all the basic changes required as a result of either a recession or an escalation in the economy, and the difference in the job market out there, and would have been in a position to react much quicker.

Believing that to be true, I think my question to you would be what do you have in place today to prevent this from happening in the future?

Mr. Lussier: I would like, Mr. Chairman, to comment on two aspects of your questions, to take the latter part first. I would like, with respect, to share with you that we are constantly following the evolution of the labour market, both on the research side and on the practical side, through the presence of 453 CEIC officers all across this land—they are spread all over in Canada employment centres—and we listen to what is happening to local labour markets.

The other part of your question is that I always believe—and maybe I am naive that it is the responsibility and the role of the bureaucracy in support of the government of the day to provide advice, but it is the government of the day to decide which advice they want or to pick and choose in terms of policy, orientation, vision.

Mr. Roman: Okay, following through, then, I am going to come back to something a little more specific, because the department has come under somewhat of a constructively critical eye of the Auditor General with respect to the fact that financial analyses were not made available when the Canadian Jobs Strategy program was put into place.

You did, I believe, allude to giving a very general description as to why that was not done. However, I do not think I am very happy with your response. Knowing the various programs and options that you have probably developed within your department, a lot of that would have been made available, or should have been made available, or should have been on hand probably, when asked for by the Auditor General. I am wondering why you have come under such criticism by the Auditor General for failing to do this.

• 1035

Mr. Lussier: Mr. Chairman, we have certainly welcomed the constructive observations of the Auditor General on these questions. We have also—and I am quite pleased to put it in front of this committee—wanted to share the... which I do not think basically is a divergence of opinion. I think it is a different approach, in the sense that the so-called financial formal alternative of approaches of not being provided is probably a very severe comment in terms of the reality of how things have been proceeding into the elaboration of that strategy. In the sense I think I indicated earlier, the framework for the

[Translation]

que vous vous attaquiez aux problèmes. Il me semble que votre ministère aurait dû avoir la compétence nécessaire pour bien suivre l'évolution de la situation et pour prévoir les changements fondamentaux qui se sont produits au moment de la récession puis de la reprise de l'économie. Votre ministère aurait dû être en mesure de mieux comprendre l'évolution du marché et de l'emploi et de réagir plus rapidement.

Quel système avez-vous mis en place pour éviter que la même situation ne se reproduise?

M. Lussier: Je vais d'abord répondre à la deuxième partie de votre question. Je vous signale que nous suivons constamment l'évolution du marché de la main-d'œuvre, tant au niveau théorique que pratique, en passant par nos 453 agents de la CEIC répartis un peu partout au pays. Nous sommes constamment à l'écoute de ce qui se passe sur les marchés locaux de la main-d'œuvre.

Pour ce qui est de l'autre partie de votre question, je suis peut-être naïf, mais j'ai toujours pensé que le rôle de la bureaucratie consistait à aviser le gouvernement en place et que c'était à celui-ci de décider des grandes politiques, orientations et vision sur la foi de ces avis.

M. Roman: Je vais être plus précis, parce que le ministère a fait l'objet de critiques constructives de la part du vérificateur général concernant le fait que ses analyses financières n'ont pas été divulguées au moment de l'instauration du programme de la planification de l'emploi.

Vous avez vaguement expliqué pourquoi il avait pu en être ainsi. Toutefois, je ne peux pas me contenter de cette réponse. Votre ministère a sans doute mis au point divers programmes et solutions, dont bon nombre auraient dû être fournis au vérificateur général quand il en a fait la demande. En tout cas, vous auriez dû les avoir sous la main. Je me demande pourquoi ce manque vous a valu une critique aussi sévère de la part du vérificateur général.

M. Lussier: Monsieur le président, nous avons accepté de bonne grâce les remarques du vérificateur général à cet égard. Par ailleurs, je suis content de pouvoir le signaler aux membres du Comité, nous voulions partager le... ce qui à mon avis n'est pas essentiellement une divergence d'opinion. C'est une autre façon d'aborder les choses, car les solutions de rechange financières officielles dont on déplore l'absence nous ont valu une remarque acerbe qui ne correspond pas à la façon dont nous avons réellement élaboré cette stratégie. Comme je l'ai dit tout à l'heure, les préparatifs de cette stratégie ont fait intervenir le secteur

[Texte]

strategy was evolved in a very co-operative way with the private sector, with the business community, with labour organizations, and also with our own analytical situation of the local labour market situation.

There the government decided to make choices that were not an essential element based on the traditional definition of things of value for money. I use an example. By making the choice that major effort would be given to long-term unemployed people, based on our expertise, based on our knowledge and analytical work of all kinds of alternatives that could be possible, we were right from the beginning knowing, for example, using that experience, that the cost per individual would be higher than some other alternative chosen.

The objective that was predominant for the government in the choice and the visions on how we could help and support the evolution of the labour market in this country was to make a specific choice; the long-term unemployed were definitely requiring more attention, more dollars, more costs than strictly, for example, in the past, a strictly job-creation program for four weeks—cheap—and then putting them back on UI. There was a deliberate attempt by the government to look at alternatives that not only were based on value for money but also were related to the ultimate objective of bringing back to the labour force people who were losing their skills. They were requiring a period of time where their skills would be upgraded.

There were choices, for example, with target groups, with women, with single mothers, to get back to the labour force. They were having kids. By making the choice of saying they have to come back to the labour force and being in a situation of primary responsibility, we have increased the training allowances for those groups of people. That was not cheap, but it was for the purpose of aiding specifically a target group of our society having difficulties in getting back into the labour force. Those kinds of choices were made.

As it relates to the analytical financial implications, I would like to ask the executive director of finance and administration, Mr. Chairman, to give you his input from the beginning, A to Z, and the work that this financial officer has been all along doing in analysing the situation step by step, week by week, day by day, in analysing and making sure that we were establishing the proper control and the proper system related to the financial cost. They were different from the approach, with due respect, the Auditor General was looking at.

Mr. Paul Gauvin (Executive Director, Finance and Administration Branch, Canada Employment and Immigration Commission): Mr. Chairman, as the deputy mentioned, there was a tremendous amount of consultation. There were about 150 groups. After the direction was established from February, we knew that the costs were going to be higher in some instances than other programs. We did do studies on unit costs. We did not

[Traduction]

privé, le milieu des affaires, les syndicats, et nos propres analystes du marché du travail local, tout cela dans la plus grande coopération.

A cet égard, le gouvernement a choisi de prendre des décisions qui ne reposaient pas fondamentalement sur la définition courante de la valeur obtenue en contrepartie de l'argent dépensé. Permettez-moi de vous donner un exemple. En choisissant d'orienter les efforts vers les chômeurs chroniques, en mettant à contribution notre expérience de la situation, notre connaissance et les analyses qui portaient sur toute une variété de solutions de rechange, nous savions d'emblée que le coût unitaire serait plus élevé que si nous choisissions une autre cible.

La décision du gouvernement a été guidée par un choix précis et elle repose sur l'orientation que nous voulions donner aux mesures de soutien de l'évolution du marché du travail au Canada. Les chômeurs chroniques exigeaient nettement plus d'attention, plus d'argent, justifiaient des coûts plus élevés que les programmes de création d'emploi de quatre semaines auxquels nous avions eu recours par le passé et qui, après cette période, forçaient les travailleurs à se remettre au chômage. Le gouvernement a donc choisi délibérément d'envisager des solutions qui n'étaient pas fondées uniquement sur la valeur obtenue en contrepartie de l'argent dépensé mais qui servaient un objectif ultime, celui de réintégrer dans la population active des travailleurs qui étaient en train de perdre leurs compétences. Il fallait donc le temps nécessaire pour le recyclage de leurs compétences.

On a fait des choix, par exemple, les cibles étant les femmes, les mères célibataires, que l'on voulait réintégrer dans la population active. A ces femmes qui avaient des enfants, nous avons offert de réintégrer la population active et étant donné cette responsabilité, nous avons relevé le niveau des indemnités de formation à leur intention. Cela a coûté cher mais nous voulions aider un groupe précis de la société qui éprouvait des difficultés à réintégrer la population active. Voilà le genre de choix que nous avons faits.

Quant à l'analyse des conséquences financières, je demanderais au directeur exécutif des finances et de l'administration de vous donner tous les détails concernant le travail d'analyse de la situation, étape par étape, semaine par semaine, jour par jour, pour garantir la mise en place des contrôles indiqués et d'un système qui permettait le calcul du coût financier. Il faut toutefois ajouter que la méthode adoptée est différente de celle que le vérificateur général a considérée.

M. Paul Gauvin (directeur exécutif, Direction des finances et de l'administration, Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada): Monsieur le président, comme l'a dit le sous-ministre, nous avons procédé à des consultations intensives, 150 groupes environ. En février, nous avons établi l'orientation, et nous savions que les coûts allaient être plus élevés dans ce cas-ci que dans le cas d'autres programmes. Nous avons fait des études sur le

[Text]

compare one program versus another as such, because it was not like building one building versus renting another building. We were actually designing programs that at the end would combine job creation and some employment plus training, which was different from other programs; therefore the unit costs would be longer.

The projects were also longer. The people on the projects were actually there much longer. I think the proof is that in the end the important result is that a lot of these people end up in jobs as a result of the experience plus training. They also stayed in those jobs, which was not so much the case before.

• 1040

In terms of being involved in the process, it was very much a corporate approach in the organization. As other people were very much involved in the design of the programs, and as financial officers, we spent much of our time assisting with Cabinet documents; making sure that Treasury Board submissions were prepared on time; that the terms and conditions were in fact approved; that we had some control systems to make sure the money was spent the way it should have been in line with terms and conditions across the country; that we did some monitoring in terms of performance; that we had the proper units of business now that we can go back and measure the results against what we thought they were going to be. We made sure that the budgets were in place; we made sure that changes in budgets were properly monitored; that the commitments were captured; that the appropriate resources were in place to deliver those programs. So in terms of the corporate approach, financial officers were very much involved in the process.

Mr. Roman: Mr. Lussier, what you are basically saying is there are times when you do not necessarily have to worry about the costs associated with the delivery of a particular program, because other things are more paramount than the costs themselves.

Mr. Lussier: I did not say, Mr. Chairman, that you do not have to worry about cost. What I have said is the choices that were made were not guided by only the lowest unit cost. They were guided by the objective of bringing people back onto the labour market; that with this objective, depending on the target group addressed, the unit cost would vary, and in some instances would be more expensive than in the traditional way. The objective was in fact that of cost, but at the same time the objective was to get people back onto the labour market, even knowing that the cost would be higher by doing that, and making the choice basically related to the target groups it addressed. It was based on that, establishing the lowest cost possible, but not making unit cost the primary driving force of choices and options to be taken.

Mr. Roman: One last question if I may, Mr. Chairman. Paragraph 14.32 is I think the basic statement the Auditor

[Translation]

coût unitaire, mais nous n'avons pas comparé les programmes entre eux, car il ne s'agissait pas ici de décider entre la construction d'un édifice ou la location d'un autre. Il s'agissait de concevoir des programmes qui allieraient la création d'emploi et la formation, ce qui les distingue d'autres programmes. Il faut donc dès lors répartir le coût unitaire sur une plus longue période.

Les projets étaient aussi plus longs. Les participants demeuraient en fait plus longtemps dans leur emploi. Au bout du compte, le résultat important, ce qui est probant, c'est que bien des gens ont trouvé du travail à cause de l'expérience retirée et alliée à la formation. Ces gens ont également gardé leur emploi, ce qui arrivait rarement avec les autres programmes.

Quant à la démarche, le ministère s'est assuré que diverses directions y participaient. Certaines se sont penchées sur la conception des programmes, et en tant qu'agents financiers, nous nous sommes occupés d'aider à la préparation des documents destinés au Cabinet, nous assurant que la présentation au Conseil du Trésor était préparée en temps utile et que les modalités et conditions étaient approuvées. Nous avons fait intervenir des contrôles pour nous assurer que les sommes engagées respectaient bien les modalités et conditions, partout au Canada, et que l'on surveillait la performance, les unités d'entreprise étant soigneusement cernées afin de pouvoir, par la suite, mesurer les résultats par rapport aux objectifs. Nous nous sommes assurés que les budgets étaient réservés, et que toute modification à ces derniers se faisait selon les règles, en respectant les engagements, en veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour la réalisation des programmes. Du point de vue du ministère donc, les agents financiers ont participé intensément à toute la démarche.

M. Roman: Monsieur Lussier, vous dites qu'il arrive que vous ne vous souciez pas nécessairement des coûts que représente la concrétisation d'un programme donné, car d'autres facteurs prennent le pas sur cette considération.

M. Lussier: Monsieur le président, je n'ai pas dit que nous ne nous soucions pas des coûts. J'ai dit que nos choix n'ont pas été guidés uniquement par le coût unitaire le plus bas. Notre objectif essentiellement était de ramener les gens sur le marché du travail, et avec cet objectif, suivant le groupe visé, le coût unitaire variait, se révélant plus élevé que d'habitude dans certains cas. L'objectif était bien de surveiller les coûts, mais en même temps nous voulions que les gens réintègrent le marché du travail, sachant parfaitement que ce serait plus coûteux, mais laissant notre choix être guidé essentiellement par le groupe cible. Compte tenu de ce facteur, nous avons quand même tenté d'atteindre le coût le plus bas possible, mais le coût unitaire n'était pas l'élément capital dans les choix retenus.

M. Roman: Une dernière question, monsieur le président. On trouve au paragraphe 14.32 du rapport du

[Texte]

General has made with respect to this line of questioning. He says:

To ensure that expenditures will be made with due regard to economy, Employment and Immigration Canada should conduct formal financial analyses of alternative approaches when it is developing a new initiative.

Do you agree with that observation by the Auditor General, or do you disagree with it?

Mr. Lussier: I think we are agreeing, Mr. Chairman, in the sense that they are made. And I think I am coming back here to earlier comments.

In the case of Canadian Jobs Strategy, the goal was to expand the alternative way of serving the objective, and as such there was knowledge. The ongoing expertise of officials in Employment and Immigration Canada has made it possible all along for us, as Mr. Gauvin just indicated, to make analyses of cost and financial requirements. But again I am just trying to reflect what technically took place in reality. The strategic objective, and the approach that has been pursued, was aimed at improving the functioning of the new labour market, and was designed to encompass the range of reasonable labour market policies appropriate at the current time.

In developing that strategy, Mr. Chairman, we have been counting, day in and day out, on the experience of our staff with related labour market programs, as well as the knowledge that has been accumulated.

We made analyses on wage subsidy approach, on which we had, as mentioned earlier, previous experience. We analysed that in that context. We look at the cost on that basis. But, again, while we were doing that financial analysis, the intent following the consultation that took place and the government's response to it were located much more at, I would say, a change of vision that was to take place where cost was important, where budgets were defined by the Minister of Finance saying: this is what you are going to have to operate on. But the detailed analysis we have done in the operations was not the prime ingredient of decision relative to the framework of actions by the government decision.

• 1045

The Vice-Chairman: I have a few questions myself, Mr. Lussier. I want to pick up on a number of the themes that have been talked about so far this morning, but before doing that I want to direct your attention to the Auditor General's report, paragraph 14.122. That is a statement that I will just read to refresh your memory. He is talking about financial information systems and says:

The information system gathers a great deal of financial information that is also collected by the Department of Supply and Services (DSS). Negotiations between Employment and Immigration Canada and DSS were started in 1981, with the aim of eliminating this

[Traduction]

vérificateur général la remarque sur laquelle reposent toutes ces questions. Il dit et je cite:

Emploi et Immigration Canada devrait procéder à des analyses financières formelles des solutions de rechange au cours de l'élaboration d'un nouveau programme, afin de s'assurer que les dépenses seront effectuées eu égard à l'économie.

Acceptez-vous cette remarque du vérificateur général, oui ou non?

M. Lussier: Je pense que oui, mais il faut la comprendre dans son contexte. Je vais revenir à ce que j'ai dit tout à l'heure.

Dans le cas de la planification de l'emploi, le but était d'élargir grâce à d'autres solutions, la quête de l'objectif, et en cela nous pouvions compter sur certains renseignements. L'expérience acquise par les fonctionnaires d'Emploi et Immigration Canada, et M. Gauvin l'a signalé, nous a permis de faire l'analyse des coûts et des exigences financières tout au long de l'exercice. J'essaie de vous décrire ce qui s'est produit techniquement en réalité. L'objectif stratégique, et la démarche suivie, reposait sur une amélioration du fonctionnement du nouveau marché du travail, et était conçu pour englober toute une gamme de politiques raisonnables adaptées à la situation actuelle.

Dans l'élaboration de cette stratégie, nous avons mis à contribution, quotidiennement, l'expérience de nos effectifs acquise dans la réalisation de programmes connexes visant le marché du travail, et nous avons puisé dans les connaissances accumulées.

Nous avons fait des analyses sur la subvention des rémunérations, que nous avions déjà mise à l'épreuve. L'analyse a été faite dans ce contexte et les coûts en ont été évalués. Encore une fois, pendant que nous faisons cette analyse financière, nous avons découvert, après consultation et en regard de la réaction du gouvernement, que notre objectif avait subi une modification d'attitude et même s'il était vrai que le coût était important, les budgets définis par le ministère des Finances indiquaient clairement: voilà l'orientation à suivre. L'analyse détaillée que nous avons faite des mesures n'a pas constitué l'élément capital qui a emporté la décision relative au cadre défini dans la décision gouvernementale.

Le vice-président: Monsieur Lussier, je voudrais vous poser quelques questions pour ma part. Je reprendrai certains thèmes abordés ici ce matin, mais auparavant, je vous demanderai de vous reporter au paragraphe 14.122 du rapport du vérificateur général. Je vais vous le lire pour vous rafraîchir la mémoire. Il s'agit ici de systèmes d'information de gestion et je cite:

Le système d'information de gestion compile beaucoup de données financières qui sont aussi recueillies par le ministère des Approvisionnement et Services. Emploi et Immigration Canada et Approvisionnement et Services ont amorcé les négociations en vue de limiter

[Text]

duplication of effort. But the departments have not yet reached agreement. We think that such an agreement could result in a net saving of 10 person-years.

Apparently negotiations to save 10 person-years. . . I do not know what kind of dollars there is on each of these person-years, but I assume that we are probably talking about \$35,000 to \$40,000 including benefits.

Are we, Mr. Dye?

Mr. Dye: Perhaps a little higher.

The Vice-Chairman: Perhaps a little higher. Maybe \$50,000 including benefits for a person-year, and we have 10 person-years. We are looking at \$500,000 for one year, and we have been doing this for at least seven, and perhaps eight, years now. If you multiply seven or eight times \$50,000, then there are a few bucks to be saved.

Why in the heck have you not saved those dollars? Why did you not do something about these 10 person-years over the last seven or eight years? What is going on here?

Mr. Lussier: I would like to ask Mr. Gauvin to give you answer.

Mr. Gauvin: There is a happy ending to this story.

The Vice-Chairman: Good work.

Mr. Gauvin: We have now reached agreement—

The Vice-Chairman: Seven years later.

Mr. Gauvin: —and DSS is transferring 12 person-years to CEIC to stop this duplication.

In terms of the history, it is not only Employment and Immigration; it is a whole lot of other departments. Basically what we do now with the technology is we can capture most of the information DSS needs to issue a cheque, and more and more departments are in fact now transferring data to DSS either through tape or through mechanical interchange.

The Vice-Chairman: Who gets the 10 years, by the way? Who loses the 10 years? Do you, or do DSS?

Mr. Gauvin: We do the work so DSS is in fact transferring—

The Vice-Chairman: So they are doing the saving.

Mr. Gauvin: Yes.

The Vice-Chairman: So Mr. Dye is going to see this \$500,000-a-year sort of thing turning up.

Mr. Gauvin: He should see this in DSS, because before, in order to issue a cheque, both departments were capturing all the data that was required to keep information on that in terms of what cheque was issued. CEIC was doing as DSS was doing.

[Translation]

ce double emploi en 1981 sans toutefois parvenir à une entente. Nous croyons qu'une économie nette de 10 années-personnes pourrait résulter d'une telle entente.

Il s'agirait donc de négociations qui permettraient d'économiser dix années-personnes. . . Je ne sais pas ce que cela représente pour les budgets, mais c'est sans doute de 35,000\$ à 40,000\$ par année-personne, avec les avantages.

C'est bien cela, n'est-ce pas, monsieur Dye?

M. Dye: Peut-être un peu plus.

Le vice-président: Peut-être un peu plus. Disons alors 50,000\$, avec les avantages, par année-personne, et il y en aurait dix. Cela signifie un demi-million de dollars annuellement, et il s'est écoulé depuis, au moins sept ans, peut-être huit. Si l'on multiplie cette somme par sept ou huit, cela représente un montant appréciable.

Pourquoi n'avez-vous pas fait le nécessaire pour réaliser cette économie? Pourquoi n'avez-vous rien fait au sujet de ces dix années-personnes depuis sept ou huit ans? Qu'est-ce qui se passe?

M. Lussier: Je vais demander à M. Gauvin de vous répondre.

M. Gauvin: Cette histoire a un dénouement heureux.

Le vice-président: A la bonne heure.

M. Gauvin: Nous avons conclu une entente. . .

Le vice-président: Sept ans plus tard.

M. Gauvin: . . . et Approvisionnement et Services va muter douze années-personnes à la CEIC pour mettre un terme à ce double emploi.

Pour établir les faits, il faut signaler que ce n'est pas seulement Emploi et Immigration qui est en cause mais beaucoup d'autres ministères. Avec la technologie, nous pouvons réunir la plupart des renseignements dont Approvisionnement et Services a besoin pour émettre un chèque, et de plus en plus de ministères transmettent actuellement des données à Approvisionnement et Services, sur ruban, ou par voie mécanique.

Le vice-président: Qui gagne et qui perd les dix années-personnes? Est-ce votre ministère ou Approvisionnement et Services?

M. Gauvin: Nous préparons le travail pour qu'Approvisionnement et Services transmette en fait. . .

Le vice-président: C'est ce ministère qui réalise l'économie alors, n'est-ce pas?

M. Gauvin: Oui.

Le vice-président: L'année prochaine, M. Dye constatera une différence d'un demi-million de dollars alors.

M. Gauvin: Il constatera cela à Approvisionnement et Services car auparavant, avant d'émettre un chèque, les deux ministères devaient réunir toutes les données exigées. La CEIC faisait la même chose qu'Approvisionnement et Services.

[Texte]

Now what we are doing is transferring the data to DSS—via tape as it is right now, and eventually through mechanical interchange—and they in fact do not have to capture all this information again. I know that it took a long time to negotiate it with them, but they were very reluctant to give up the resources, or recognize that other departments were in fact doing a lot of work that formerly they did and it was not necessary to duplicate the information.

The Vice-Chairman: So because of a turf war it cost me and other taxpayers \$4 million over eight years.

Mr. Gauvin: I am not sure it is a turf war, but it is an evolution over time with technology.

The Vice-Chairman: Then because of an evolution. If the taxpayers knew a little more about that then there might be a revolution.

Let us get back to some of these issues relating to the Canadian Jobs Strategy in the way of trying to plan for solving an unemployment crisis at the cheapest cost and getting more people back to work.

• 1050

A point was made here about the question of the administrative cost of these programs. I think Mr. Hovdebo dealt with that. I read an interesting article at the beginning of this week. The issue was the housing crisis in the province of Ontario, particularly in the Metropolitan Toronto area. The article asked how much money was being spent by the Ontario government to look after housing, to try to solve the housing problem. I think they had something like a \$50 million budget.

But in analysing how that budget was spent, it turned out that only \$10 million of those dollars went to building new housing units and \$40 million went to planning. I think \$10 million went to planning what they were going to do and the other \$30 million went to administering the programs. But only \$10 million went to solving the problem. Is that what is going on here?

You had a budget in 1985-86 of \$1.4 billion. You had a budget in 1986-87 of \$1.5 billion. How much actually went to put people back to work? How much was spent on administering these programs and planning Mr. Hick's role and what have you?

Mr. Lussier: First of all, I would like to make the point that these concerns you are expressing—what we call in our language, reducing the overhead cost—are ones that have been with us all along. You have to understand that our organization is operating in a very decentralized environment, by purpose and design, in order that we have a presence in the local market economy. By inference, that design is definitely more costly than centralization.

[Traduction]

Désormais, nous transmettons les données à Approvisionnement et Services, sur ruban actuellement et plus tard par voie mécanique, et on n'aura plus là-bas à réunir de nouveau ces renseignements. Il est vrai qu'il a fallu beaucoup de temps pour négocier cela avec Approvisionnement et Services, que ce ministère hésite énormément à renoncer à ces ressources, ou à reconnaître que d'autres ministères font une grande part du travail qui lui incombait auparavant, rendant inutile le double emploi.

Le vice-président: A cause d'une querelle de palais, les contribuables ont dû verser quatre millions de dollars de plus en huit ans.

M. Gauvin: Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse d'une querelle de palais, mais l'évolution a pris place avec le temps, grâce à la technologie.

Le vice-président: Il a fallu attendre l'évolution. Si les contribuables étaient mieux renseignés sur des faits de ce genre, cela donnerait peut-être lieu à une révolution.

Revenons donc à la planification de l'emploi, comme moyen d'organiser le règlement de la crise du chômage, au coût le plus bas, en donnant du travail au plus grand nombre de gens possible.

On a parlé tout à l'heure du coût d'administration de ces programmes. Je crois que c'est M. Hovdebo qui a soulevé la question. Au début de la semaine, j'ai lu un article intéressant. Il s'agissait de la crise du logement en Ontario, plus particulièrement dans la région de Toronto. On posait la question de savoir quelles sommes le gouvernement de l'Ontario avaient engagées pour résoudre le problème du logement. On signalait que le budget était d'environ 50 millions de dollars.

En y regardant de plus près, on pouvait constater que seulement 10 millions de dollars allaient servir à la construction de nouvelles unités de logement, alors que 40 millions de dollars seraient consacrés à la planification. La planification coûtait 10 millions de dollars, alors que l'administration des programmes coûtait 30 millions de dollars. Seulement 10 millions de dollars allaient à la solution directe du problème. Faisons-nous face à une situation semblable ici?

En 1985-1986, votre budget était de 1,4 milliard de dollars. En 1986-1987, il était de 1,5 milliard de dollars. Combien a-t-on dépensé pour donner du travail aux gens? Combien a-t-on dépensé pour administrer les programmes, planifier le rôle de M. Hicks et le reste?

M. Lussier: Tout d'abord, ces préoccupations que vous exprimez ne nous sont pas étrangères et nous les appelons nous, la réduction des frais généraux. Il faut comprendre que nos services sont fortement décentralisés, à dessein, afin d'apporter notre présence dans les économies locales. En conséquence, cela coûte nettement plus cher que si nous étions fortement centralisés.

[Text]

Presently, the cost of delivering the program is about 7% of the overall costs. I remember the time when we were at 8%, but we have been making progress in delivery of our program on that front.

The Vice-Chairman: So your cost of delivery would be 7% of the overall program?

Mr. Lussier: Yes.

The Vice-Chairman: That is interesting. I had a little exercise with some of Mr. Dye's people the other day on contracting out versus employing people inside the operation of the Auditor General's office. He came up with an overhead factor that he charged on top of the contract price, to give a comparable price, of something like 13% of the total cost. I cannot remember what the overhead charge was for his inside staff, but it was much more than that.

Mr. Dye: does 7% sound reasonable for the cost of delivering these programs in Employment and Immigration?

Mr. Dye: I am going to have to get some advice on whether it is 7%, 8% or 9%. I do not have it in front of me. Perhaps somebody on the side can quickly give me an answer.

I do not think there is a comparison between the department and my office. They are running thousands of people in branch offices all over this land and I am running a fairly centralized organization, with a different set of skills. I think I was sharing with the committee that our overheads are approximately \$1 for every \$1 of salary—

The Vice-Chairman: Are you saying that in the Department of Employment and Immigration the overhead would be lower?

Mr. Dye: I would not expect them to be doing the same amount of theoretical research and auditing that we do. There is a cost to these things. So I do not think you can compare them with us.

As to whether it is 7% or 10%, I just do not know. Bob, do you know the answer to that question? Bob Lalonde, the Assistant Auditor General, has been responsible for this area.

• 1055

Mr. Robert Lalonde (Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Right now we do not have any figures that we can support 7%, 8% or 9%. I must say, it is part of our comprehensive audit for 1988-89 to look into the administrative costs of operating the Employment and Immigration Commission as such.

The Vice-Chairman: Thank you very much. Mr. Lussier, I am told you have a super employee whose absentee rate is zero, who is always on the job and is

[Translation]

Actuellement, le coût de concrétisation d'un programme représente 7 p. 100 de la totalité des coûts. Je me souviens qu'il était à une époque de 8 p. 100, mais nous avons réalisé des progrès de ce côté-là.

Le vice-président: Vos coûts de réalisation s'élèvent donc à 7 p. 100 de la totalité, n'est-ce pas?

M. Lussier: C'est cela.

Le vice-président: C'est intéressant. L'autre jour, j'ai discuté avec les gens du bureau de M. Dye de l'opportunité d'octroyer des contrats plutôt que d'embaucher des permanents au bureau du vérificateur général. On m'a dit qu'on ajoutait au prix du contrat un facteur pour les frais généraux, pour fins de comparaison, et que cela représentait 13 p. 100 de la totalité des coûts. Je ne me souviens pas quels sont les frais généraux dans le cas de son personnel permanent, mais c'était plus élevé.

Monsieur Dye, pensez-vous que ces 7 p. 100 représentent un chiffre acceptable pour la réalisation des programmes d'Emploi et Immigration?

M. Dye: Il faudra que je détermine s'il s'agit de 7 p. 100, 8 p. 100 ou 9 p. 100. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux. Je pourrais sans doute obtenir la réponse sous peu.

Je ne pense pas que l'on puisse comparer le ministère et mon bureau. Au ministère, il y a des milliers de fonctionnaires, dans les bureaux régionaux, un peu partout au Canada, et quant à moi, mon bureau est plutôt centralisé, et son effectif regroupe diverses compétences. Je crois avoir dit aux membres du Comité que nos frais généraux représentaient environ 1\$ pour chaque dollar versé en salaire. . .

Le vice-président: Voulez-vous dire par là que les frais généraux du ministère de l'Emploi et de l'Immigration devraient être inférieurs aux vôtres?

M. Dye: Je ne m'attends pas à ce que le ministère fasse le même genre de recherche théorique et de vérification que nous. Ces activités coûtent cher et je ne pense pas que l'on puisse comparer nos deux organisations.

Je ne sais pas si la proportion est de 7 ou de 10 p. 100 toutefois. Bob, avez-vous la réponse à cette question? Bob Lalonde est le vérificateur général adjoint responsable de ces questions.

M. Robert Lalonde (vérificateur général adjoint, Direction de la vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Pour l'instant, nous n'avons pas de chiffres à l'appui pour dire que c'est 7, 8, ou 9 p. 100. Lors de notre vérification intégrée, pour 1988-1989, nous nous sommes penchés sur les coûts administratifs des activités de la Commission de l'emploi et de l'immigration comme telle.

Le vice-président: Merci beaucoup. Monsieur Lussier, on me dit que vous avez un employé hors pair, qui ne s'absente jamais, qui est toujours à son travail, et qui

[Texte]

always operating very efficiently. He is called Ralph, and he is a mailman in your operation. He is a robot and has replaced three people. Can you tell me whether you are looking at getting a few more Ralphs on the job?

Mr. Gauvin: Ralph is a robot.

The Vice-Chairman: Ralph has replaced three people, has he not?

Mr. Gauvin: No, he has replaced one person.

The Vice-Chairman: Oh, only one.

Mr. Gauvin: He starts work at 7.30 a.m. and works until about 6.30 p.m., and he makes about 10 trips a day on the floor. In order to make that pay off, the mailroom has to be on the same floor, because he does not go up and down elevators by himself.

The Vice-Chairman: Ralph does not know how to use an elevator.

Mr. Gauvin: Not yet. You have to have a very, very large floor. In the building we are in, the second floor is extremely large for an office building. In that particular circumstance, we did a cost benefit analysis and we found the robot was cheaper than a human being.

The Vice-Chairman: You did not have to pay him any benefits?

Mr. Gauvin: He gets no overtime, he never complains, and he does not take any days off.

The Vice-Chairman: Are you looking at more Ralphs?

Mr. Gauvin: We only have one floor where it really fits in terms of cost benefit. As I mentioned, you have to have an extremely large floor. The building has sort of a triangular base, and it does not really fit in all circumstances.

The Vice-Chairman: You are not looking at more Ralphs.

Mr. Gauvin: Not immediately, no.

The Vice-Chairman: Is anybody looking at more Ralphs, Mr. Dye? Are you looking at Ralph?

Mr. Dye: Mr. Chairman, of course we are very interested in high-tech because I believe you can save a lot of money. Our floors are too small, so we do not have a Ralph.

The Vice-Chairman: We will have to get you a bigger floor.

Mr. Dye: If they can replace auditors, they can replace MPs, I suppose.

The Vice-Chairman: Quite true. If we are going to have electronic voting, we might as well have a lot of Ralphs in the room to do the voting for us.

Let me get to this aspect of the question of formal financial analysis or not. The Auditor General said that in

[Traduction]

travaille toujours très efficacement. Il s'appelle Ralph, et c'est votre facteur. C'est un robot qui aurait remplacé trois personnes. Est-ce que vous envisagez de trouver d'autres Ralph?

M. Gauvin: Ralph c'est un robot.

Le vice-président: Ralph a remplacé trois employés, n'est-ce pas?

M. Gauvin: Non, il n'en a remplacé qu'un.

Le vice-président: Ah bon.

M. Gauvin: Il commence à 7h30 et il travaille jusqu'à 18h30 environ, effectuant dix tournées par jour sur l'étage. Pour que les choses soient rentables, il faut que la salle de courrier soit située au même étage, car il ne peut pas se déplacer en ascenseurs.

Le vice-président: Ralph ne sait pas se servir de l'ascenseur.

M. Gauvin: Pas encore. Il faut que l'étage soit très vaste. Dans l'immeuble que nous occupons, le deuxième étage est très vaste. Dans ces conditions, après une analyse des coûts-bénéfices, nous avons découvert qu'un robot était plus rentable qu'un employé.

Le vice-président: Vous n'avez pas à lui donner des avantages sociaux, n'est-ce pas?

M. Gauvin: Il ne touche pas d'heures supplémentaires, il ne se plaint jamais, il ne prend jamais de journée de congé.

Le vice-président: Est-ce que vous envisagez d'autres Ralph?

M. Gauvin: Il n'y a qu'un étage où sa présence est rentable. Comme je l'ai dit, il faut que l'étage soit très spacieux. L'édifice est construit sur une base triangulaire, et son utilisation ne se prête pas à toutes les conditions.

Le vice-président: Vous n'envisagez pas d'avoir recours à d'autres robots alors.

M. Gauvin: Pas dans l'immédiat.

Le vice-président: Monsieur Dye, est-ce qu'il y a d'autres ministères qui envisagent d'avoir recours à des robots? Avez-vous évalué Ralph?

M. Dye: Bien entendu, la haute technologie nous intéresse vivement car elle permet d'épargner beaucoup d'argent. Dans notre cas, les étages sont trop exigus pour avoir recours à des robots.

Le vice-président: Il faudra que vous ayez des bureaux plus spacieux.

M. Dye: Si on peut remplacer les vérificateurs, on pourra certainement remplacer les députés aussi.

Le vice-président: Tout à fait. Avec le scrutin électronique, pourquoi ne pas avoir recours à des robots qui voteraient pour nous.

Je voudrais aborder la question de l'analyse financière formelle. Le vérificateur général dit que pour la

[Text]

developing your Canadian Jobs Strategy program there was no formal financial analysis carried out in comparing what you are doing and the options with alternative ones. You said there was some sort of analysis that went on. The analysis was with what you did in the past, in a sense, as opposed to what you are doing now, if I interpret what you are saying correctly.

Was there any analysis done of other alternatives to what you are doing now—apart from what you did in the past—to determine whether in fact you found the least expensive way of trying to put people back to work again? It could be that if you had so many dollars to spend, if you could find a less expensive way, you could put more people back to work again. As you say, that was your objective. Undoubtedly those numbers of dollars were related to what you thought you could do. Hopefully, there would be some relationship. Were there other alternatives looked at, and if so, do you have the analysis to show that this gave you the biggest bang for the buck?

Mr. Lussier: With your permission Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Hicks to comment. He has been responsible for the elaboration of the strategy.

Mr. P. Hicks: Mr. Chairman, of course the objective you said is precisely the objective we had. The way we went about it though was this. We did not go with the notion that there are 25 or 30 alternatives that one could pick and we will pick the best one, because we knew two things. We knew that a single option, or two or three options, would not serve everybody best. As Mr. Carin said earlier, we are serving a large number of clientele, and different alternatives are better for different people out there.

• 1100

The Vice-Chairman: You had your target groups. Did you not have a range of options for each target group?

Mr. P. Hicks: Let me explain, Mr. Chairman. We did indeed.

Based on our past experience and based on studies from other countries, we had a very solid notion of which sets of options would likely work best for different groups within the long-term unemployed. A different option is needed for a social assistance mother who has been on welfare for five years versus a young person making his or her first entry into the labour market.

Given a new clientele, we did not try to limit the range of options. We tried to come up with a series of options, in fact seven or eight basic options, we knew worked well for the clientele. We did not try to limit it. We tried to use our financial information, our history, to make sure each of those five or six options that we knew would work well would be as low-cost and as trimmed and streamlined as possible, and we put all of them out.

[Translation]

planification de l'emploi, il n'y a pas eu une analyse financière formelle qui aurait permis de comparer ce que vous faites à des solutions de rechange. Vous dites qu'il y a eu analyse. Vous dites qu'elle reposait sur ce que vous aviez fait par le passé, qu'il y a eu comparaison avec les mesures actuelles.

A-t-on fait une analyse des autres solutions de rechange, pour déterminer si en fait on choisissait la bonne pour tenter de ramener les gens sur le marché du travail? Avec un budget précis, avec le recours à une solution moins coûteuse, on aurait peut-être pu donner du travail à plus de gens. Comme vous le dites, c'était là votre objectif. Manifestement, votre budget était à la taille de ce que vous escomptiez faire. On peut espérer qu'il y a un rapport entre les deux. Est-ce qu'on a étudié d'autres solutions et, dans l'affirmative, avez-vous la preuve analytique que ce que vous avez choisi était le plus rentable?

M. Lussier: Je vais demander à M. Hicks de vous répondre. C'est lui qui a mis la stratégie en place.

M. P. Hicks: Monsieur le président, l'objectif que vous avez décrit était précisément le nôtre. Voici comment nous nous y sommes pris. Nous n'avons pas posé pour hypothèse qu'il existait 25 ou 30 solutions de rechange parmi lesquelles il fallait choisir, parce que nous savions deux choses. Nous savions qu'une seule solution, ou deux ou trois, ne répondraient pas à tous les besoins. M. Carin l'a dit tout à l'heure, notre clientèle est nombreuse et il faut des solutions diversifiées qui correspondent à sa diversité.

Le vice-président: Vous aviez prévu des cibles. N'aviez-vous pas toute une gamme de possibilités pour chaque groupe?

M. P. Hicks: Permettez-moi de vous expliquer ce qui s'est passé, monsieur le président. En effet, nous en avions.

D'après notre expérience passée, d'après les études faites dans d'autres pays, nous avions une assez bonne idée des possibilités qui risquaient d'être les plus appropriées aux divers groupes de chômeurs chroniques. Une solution différente s'impose pour les mères qui sont assistées sociales depuis cinq ans et pour les jeunes gens qui vont intégrer le marché du travail.

Étant donné les caractéristiques d'une nouvelle clientèle, nous n'avons pas limité la gamme des possibilités. Nous avons essayé de songer à toute une gamme de possibilités, sept ou huit choix, que nous savions répondre aux besoins de la clientèle. Nous n'avons pas essayé de limiter cela. Nous avons utilisé nos renseignements financiers, notre base, pour nous assurer que ces cinq ou six choix éprouvés étaient les moins coûteux, les plus rationnels possibles, et nous les avons tous retenus.

[Texte]

It was a strategy. It was not a single option we picked. We let all of them go out to the regions. We moved it down to the level of the local CEC, getting the advice of the local advisory committees, and had them, from that whole group of options, each one of which was as tight as we could possibly make it in pay-off, put the whole range of options out there.

So it was not at headquarters, not at a point in time at headquarters. . . decide and decree that we are going to go with the following three sets of alternatives. We put a range of them out and let it play itself out. We gave information out through our follow-up surveys to the local people on what was actually working. We kept working on unit costs and streamlining and reducing the unit costs. Now we have, for example, a system of negotiated rates, where we are actually negotiating the rates with the sponsors. We are not even going with a fixed rate. We are negotiating that on the basis of the thing.

So the idea was that you take the information we had in our long experience, and each of the options where we did unit costs, we did studies of allowances, as Mr. Lussier has indicated. . . put together the reasonable set of options we could mount, put that out, and then let experience determine what should be used—and at the same time work consciously not to limit but to increase the number of options. Hence our Innovations Program. We are deliberately setting out there to test new things we might do. Some might replace the existing ones, but more likely they will add to them, with a new entrepreneurial option or a new use of vouchers. Or when we have experience from other countries, we test it, then we add it. We do not narrow the range, but give the information out locally on actual unit costs and results. We see what is working best and pick from the range of things locally what is working best at the lowest cost.

So we were setting out with a very, very different exercise from the one the Auditor General suggested we might. We agree with the goal, but it was not the kind of exercise where we wanted to narrow things down at the outset. Decentralize it. Do not make the choices for one time. The economy changes quickly. Recessions come and go.

The Vice-Chairman: Mr. Dye?

Mr. Dye: Thank you, Mr. Chairman, because I have been a bit curious about the responses to Mr. Roman and yourself about options, costs, and unit costs.

When we asked for the alternatives and when we asked for the cost data, they were not made available to us. We have not seen any of this. I suspect part of it could be the

[Traduction]

C'était une stratégie. Nous n'avons pas arrêté notre choix sur une possibilité unique, mais nous les avons toutes retenues pour les régions. Arrivés à l'échelon local du CEC, après consultation des comités consultatifs locaux, nous avons mis toutes les possibilités à l'épreuve, chacune étant réduite au maximum pour garantir la plus grande rentabilité.

Ce n'est donc pas à l'administration centrale. . . nous n'avons pas décidé et décrété que trois choix seraient retenus. Nous avons offert une variété de choix que nous avons mis à l'épreuve. Au cours de nos enquêtes de suivi, nous avons fourni des renseignements à l'échelon local indiquant les solutions probantes. Nous avons continué de surveiller les coûts unitaires pour les réduire. Actuellement, nous pouvons compter sur un régime de taux négociés, qui permet de négocier véritablement les taux avec les parrains. Ces taux ne sont pas fixes. Tout se fait selon le cas.

Il s'agissait de mettre à contribution les renseignements que nous tirions de notre longue expérience, et dans chacun des cas où nous avons calculé les coûts unitaires, nous avons fait des études d'indemnités, comme M. Lussier l'a dit. . . nous avons réuni l'ensemble des possibilités qui nous paraissaient valables, nous les avons retenues et nous avons ensuite compté sur l'expérience pour déterminer quel devait être le choix. Tout au long de cette démarche, nous nous sommes bien gardés de ne pas limiter mais au contraire nous avons tenté de multiplier le nombre de possibilités. De là est né notre Programme national d'aide à l'innovation. Nous avons une volonté concertée de mettre à l'épreuve de nouvelles solutions. Certaines remplaceront sans doute les solutions actuelles, mais il est plus probable qu'elles viennent les renforcer, ajoutant une nouvelle possibilité d'entreprise, une nouvelle utilisation des bordereaux. Quand nous parvenons le résultat d'expériences dans d'autres pays, nous les mettons à l'épreuve et nous les modifions. Nous n'essayons pas de limiter la portée de nos solutions, mais nous renseignons constamment nos bureaux locaux sur le coût unitaire réel et les résultats. Nous essayons de voir ce qui donne les meilleurs résultats et d'adapter les solutions à la situation locale, au coût le plus intéressant.

On constate donc que notre démarche est très différente de celle que propose le vérificateur général. Nous reconnaissons la validité de l'objectif, mais dès le départ, il n'a jamais été question de fonctionner à partir d'une base restreinte. Il faut décentraliser. Il faut que les choix ne soient pas gravés dans la pierre car l'économie évolue rapidement. Les récessions vont et viennent.

Le vice-président: Monsieur Dye?

M. Dye: Merci, monsieur le président. Les réponses qu'on a données à vos questions et à celles de M. Roman concernant les solutions, les coûts et le coût unitaire, m'intriguent.

Quand on a parlé des solutions de rechange, quand on a demandé des données sur les coûts, nous n'avons rien obtenu. Nous n'avons rien vu à ce sujet. Je suppose que

[Text]

concerns the government of this day has about giving the Auditor General certain information. So we have an arrangement to get it, and indeed we had to go over to the Privy Council Office and ask for information that seemed to tie in with some replies from the Treasury Board as to submissions made by the department.

The Vice-Chairman: Are you going to take Mr. Lussier to the Supreme Court, Mr. Dye?

Mr. Dye: Well, if he changes his job to be a deputy minister elsewhere, he may wind up on the list. You never know.

The Vice-Chairman: Are you going to give Mr. Dye this information, Mr. Lussier?

Mr. Dye: I did not get the information on these things. The government is sensitive about our reviewing what they consider to be Cabinet documents. We were told about costing that there was no information on costing in the Cabinet documents. So I did not have to see them to be told they did not exist.

The Vice-Chairman: Now we hear there is some.

Mr. Dye: Now we are hearing quite a lot of evidence about alternatives and about costs, which comes as a bit of a surprise to us.

The Vice-Chairman: Now it is your turn, Mr. Lussier.

Mr. Lussier: What are the questions?

The Vice-Chairman: Allay our surprises.

First Mr. Dye comes out with a report and says there is no information. You have told him there was no costing information; you did not analyse these things, you just went ahead. Now we hear you did and there is analysis. Mr. Dye says, well, he was told either there was not or you said it was all very secret, hush-hush, and only CSIS could look at it, apparently.

• 1105

What I want to know from you is this. Is there such information, and can we swear Mr. Dye in as an agent in CSIS so he can get this information to us?

Mr. Lussier: Mr. Chairman, I think there are two types of questions here. First, regarding information in a memorandum to Cabinet, there is a procedure to be followed in which I have nothing to contribute.

The Vice-Chairman: Is this information you have in one of those secret documents or is it not?

Mr. Lussier: It is outside of the secret documents.

The Vice-Chairman: So Mr. Dye can have it.

Mr. Lussier: Oh yes.

[Translation]

cela tient au fait que le gouvernement actuel hésite à donner certains renseignements au vérificateur général. En vertu d'une entente, nous pouvons obtenir ces renseignements, en nous adressant au bureau du Conseil privé qui nous fournit des renseignements contenus dans les réponses du Conseil du Trésor aux présentations faites par le ministère.

Le vice-président: Allez-vous trainer M. Lussier en Cour suprême, monsieur Dye?

M. Dye: S'il quitte son poste pour assumer la direction d'un autre ministère, c'est peut-être ce qu'il risque. On ne sait jamais.

Le vice-président: Monsieur Lussier, allez-vous fournir à M. Dye les renseignements qu'il demande?

M. Dye: Je n'ai pas obtenu de renseignements là-dessus. Le gouvernement est très chatouilleux quand nous demandons des renseignements qu'il estime être confidentiels parce qu'appartenant à des documents du Cabinet. On nous a dit qu'il n'y avait pas de renseignements concernant les coûts dans les documents du Cabinet. On m'a tout simplement dit que ces renseignements n'existaient pas.

Le vice-président: Voici que nous apprenons qu'ils existent.

M. Dye: Nous venons d'entendre longuement parler des solutions de rechange et des coûts, ce qui est étonnant pour nous.

Le vice-président: Monsieur Lussier, à vous de parler.

M. Lussier: Quelles sont les questions?

Le vice-président: Apaisez notre étonnement.

M. Dye dans son rapport dit que ces renseignements n'existent pas. Vous lui aviez dit qu'il n'y avait pas de renseignements concernant les coûts, qu'il n'y avait pas eu d'analyse, avant le début du programme. Voilà que nous apprenons qu'il y a eu une analyse. M. Dye nous dit que vous lui avez communiqué qu'il n'y avait pas de renseignements ou bien, qu'ils étaient très secrets, et que seul le SCRS y aurait accès apparemment.

Voici ce que je veux savoir. Cette information-là existe-t-elle? Devrions-nous engager M. Dye comme agent du SCRS pour qu'il puisse mettre la main sur ces renseignements?

M. Lussier: Monsieur le président, vous m'avez posé deux questions. Tout d'abord, en ce qui concerne le mémoire au Cabinet, il existe des règles à suivre auxquelles je ne peux rien changer.

Le vice-président: Ces renseignements se trouvent-ils dans les documents secrets ou non?

M. Lussier: Ils ne sont pas dans les documents secrets.

Le vice-président: Donc, M. Dye peut y avoir accès.

M. Lussier: Certainement.

[Texte]

The Vice-Chairman: My gosh, that is fantastic. When is he going to get it? Can you give it to him now, or will it be this afternoon?

Mr. Lussier: To my knowledge, I do not think we have restrained any information from the Auditor General that he wanted to have up to this point in time.

The Vice-Chairman: He did not ask the right question. Is that it?

Mr. Lussier: No, I do not think so. I want to say in front of you, Mr. Chairman, that over the last six years that I have been with Employment and Immigration and working in collaboration with the Auditor General, I have seen nothing but the utmost understanding and co-operation. I hope it is the same thing on his side.

The Vice-Chairman: You will give him the information this afternoon.

Mr. Lussier: We have no secrets about the things we do.

The Vice-Chairman: Yes, I know that, but you will give him the information this afternoon, will you?

Mr. Lussier: I thought we had shared all the information we have. If there is other information that we believe has not been shared, yes, it will be today before lunch.

The Vice-Chairman: Good. That will not give us much time. Mr. Dye is hungry.

Mr. Dye: Perhaps, Mr. Chairman, I could ask Maria Barrados to explain to you the information we asked for and what the response was.

Let me agree with the department in that we do get on well there.

The Vice-Chairman: I know that. We all get on well together.

Mr. Dye: Like other people, they do have directives from the government to treat certain matters in a certain way, and so we have to play this rather elaborate stately dance until we get this court case settled on access to information. That is not their fault; it just costs the taxpayers a lot of money while we go through this stately dance.

Perhaps Maria can give you the information as to what we asked for and what we were told did not exist or they could not give to us and so on.

Ms Maria Barrados (Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada): We were given complete access to the files about the development and the consultation that went on in the Canadian Jobs Strategy. When we reviewed those files, we did not see—

The Vice-Chairman: There was nothing there.

Ms Barrados: We saw a lot of things, but we did not see the dollars being attached to different types of options,

[Traduction]

Le vice-président: Mais c'est fantastique! Quand les obtiendra-t-il? Pouvez-vous les lui donner tout de suite, ou cet après-midi?

M. Lussier: À ma connaissance, nous n'avons caché aucun renseignement au vérificateur général qu'il nous a demandé jusqu'à maintenant.

Le vice-président: C'est qu'il n'a pas su poser les bonnes questions, n'est-ce pas?

M. Lussier: Non, ce n'est pas cela. Monsieur le président, depuis que je suis arrivé à Emploi et Immigration, il y a maintenant six ans, nous avons toujours collaboré harmonieusement avec le vérificateur général. J'espère qu'il est du même avis.

Le vice-président: Vous lui donnerez donc ces renseignements cet après-midi?

M. Lussier: Je n'ai rien à cacher.

Le vice-président: Je le sais, mais vous lui donnerez ces renseignements cet après-midi, n'est-ce pas?

M. Lussier: Je pensais lui avoir déjà tout révélé. Mais s'il croit que je détiens d'autres renseignements qu'il n'a pas encore reçus, je les lui transmettrai avant le déjeuner.

Le vice-président: Bien. Mais cela ne nous laisse pas grand temps, car M. Dye a très faim.

M. Dye: Monsieur le président, je pourrais peut-être demander à Maria Barrados de vous expliquer exactement quels étaient les renseignements que nous voulions obtenir, et comment on nous a répondu.

Mais je conviens avec M. Lussier que nous nous entendons très bien avec son ministère.

Le vice-président: Je le sais. Nous nous entendons tous très bien.

M. Dye: Tout comme dans les autres ministères M. Lussier doit suivre des directives du gouvernement en ce qui concerne certaines questions, et c'est pourquoi nous devons jouer au chat et à la souris, tant que les tribunaux n'auront pas tranché sur cette affaire d'accès à l'information. Ce n'est pas la faute de M. Lussier; mais notre petit jeu coûte très cher aux contribuables.

M^{me} Barrados pourra vous expliquer ce que nous avons demandé comme renseignement et la réponse que nous avons reçue sur l'inexistence de ces renseignements ou l'incapacité du ministère à nous les fournir.

Mme Maria Barrados (directrice principale, Opérations de vérification, bureau du Vérificateur général): On nous a laissé libre accès aux dossiers sur l'élaboration du Programme de planification de l'emploi et sur les consultations qui ont mené à sa mise en oeuvre. Or, lorsque nous avons revu ces dossiers nous n'avons pas...

Le vice-président: Il ne s'y trouvait rien.

Mme Barrados: Nous y avons vu beaucoup de choses, mais on n'y donnait pas le coût des différentes options,

[Text]

and we did not see dollars in terms of configuring the options in the Canadian Jobs Strategy; nor did we see the alternatives that are referred to in the opening statement.

We did request that. Different officials told us different things. We did formally request whether it was in the Cabinet documents. We were assured that it was not. We never did end up getting the kind of information we were looking for to try to resolve this.

Unit cost was a good example. The Treasury Board's response to the department said their unit costs were too high. We heard some arguments about why they should be higher. We asked for information about unit costs. We were assured it was done; we never saw it. Just as we were finishing the report, we had some summary numbers, but this did not help us resolve the issue.

So it comes down to the fact that we made the request; we did not see the information, and hence the kind of recommendation we have.

The Vice-Chairman: Mr. Lussier, after the request was made, did you get your guys to work out the unit costs after the fact? Is that what happened?

Mr. Lussier: Mr. Chairman, I would find it unfortunate this morning if we ended up with a lack of understanding of definitions of things. What I want to indicate to you, Mr. Chairman, is that the question of financial analysis is also important to Employment and Immigration officials. Economy is something important.

The only thing we have been trying to indicate both to the Auditor General and to you today is that, in the circumstances of the Canadian Jobs Strategy that we are talking about, the economy we are talking about and are referring to is important, but the economy in that sense refers to value received for dollars spent. As was indicated earlier, the new strategy was concentrating and is concentrating on the value aspect, and the value aspect is to create permanent employment.

The Vice-Chairman: Do you have any more calculations and figures that the Auditor General does not have? That is the bottom line here. Do they have everything you have?

• 1110

Mr. P. Hicks: Yes. They have everything—

An hon. member: Put it on the record.

The Vice-Chairman: The witness nods indicating yes. In effect there is a basic disagreement between you still as to what sort of analysis should have been done. You say you did an analysis and they have everything you have.

[Translation]

c'est-à-dire que les différentes options du Programme de planification de l'emploi n'étaient pas présentées en fonction de ce qu'elles pouvaient coûter; nous n'avons pas vu non plus les solutions de rechange dont parle la déclaration liminaire.

Nous avons demandé ces renseignements, et la réponse changeait selon le fonctionnaire qui nous répondait. Nous avons demandé s'il s'agissait de documents du Cabinet. On nous a répondu par la négative. Quoi qu'il en soit, nous n'avons jamais réussi à obtenir les renseignements qui nous semblaient nécessaires pour notre analyse.

Un bon exemple serait le coût unitaire. Le Conseil du Trésor a répondu au ministère que les coûts unitaires étaient trop élevés. Nous, on nous avait expliqué pourquoi ils devraient être plus élevés. Nous avons donc demandé des renseignements sur ces coûts unitaires. On nous a assurés que le travail de recherche se faisait mais nous n'en avons jamais vu les résultats. Au moment où nous mettions la dernière main au rapport, nous avons reçu quelques chiffres sommaires, mais qui ne nous ont pas aidés à résoudre la question.

Donc, nous avons demandé officiellement ces renseignements que nous n'avons jamais reçus et voilà pourquoi nous avons fait cette recommandation.

Le vice-président: Monsieur Lussier, après que l'on vous ait fait officiellement cette demande, avez-vous demandé à vos fonctionnaires de calculer le coût unitaire? Qu'avez-vous fait?

M. Lussier: Monsieur le président, il serait malheureux ce matin que nous ne nous entendions pas sur les définitions. J'aimerais aussi préciser que les agents d'Emploi et Immigration ont eux aussi à cœur l'analyse financière et l'économie.

Nous essayons depuis ce matin de faire comprendre au vérificateur général et au Comité qu'en ce qui concerne la Planification de l'emploi dont nous parlons, il est important de tenir compte de l'économie, mais que par économie, nous entendons quant à nous la valeur reçue pour chaque dollar dépensé. Je répète que la nouvelle stratégie se concentre sur la valeur et que la valeur représente ici la création d'emplois permanents.

Le vice-président: Mais ce qui nous intéresse ici, c'est de savoir si le vérificateur général a reçu tous vos chiffres. A-t-il reçu absolument tout?

M. P. Hicks: Oui. Il a tout reçu.

Une voix: J'espère que ce sera inscrit au compte rendu.

Le vice-président: Le témoins hoche affirmativement de la tête. En fait, vous continuez à ne pas vous entendre sur le type d'analyse qui aurait dû être faite. Vous, vous dites que vous avez fait l'analyse et que vous avez tout envoyé.

[Texte]

Let me go to what I think is an even more basic question on this, which does not really get touched on, I guess, in the Auditor General's comments but perhaps should. In analysing a situation like the one we had in the early part of this decade, the greatest recession since the 1930s, one would expect that somebody in our government would have thought of the possibility that a problem like this would arise before it arose and would have done some pre-planning for it, set out some options and examined some options rather than waiting till the situation struck and then seeming to flounder around and fly by the seat of one's pants. I may be characterizing this cruelly and improperly, but let me just expand on that slightly.

Back in the 1930s there was a strange old duck by the name of John Maynard Keynes who came up with a couple of weird ideas on how you solved an unemployment situation. One thing he suggested was to spend a lot of public money, do a lot of public works and what have you. Another thing he suggested was to do some tax cutting, cut people's taxes. Both of these would generate some funds into the economy and do something as far as creating some employment is concerned. What he suggested, of course, was not a short-term job creation for 14 weeks or whatever the heck it was, but some major economic initiatives on the part of government.

I guess I am getting too old but I can remember back in the 1950s or maybe it was even the 1940s—that is really dating me—when there was a discussion revolving around whether it was smart to build the St. Lawrence Seaway at the time we did or to hold it off until there was some sort of recession and then build it. I wonder whether that sort of an analysis or those sorts of options were ever part of what went on in the head of your department.

I assume perhaps in conjunction with the Finance Department, which surely would have had some role in that, there was in fact some sort of global economic analysis looking at costs. Quite frankly each of these would have had a cost. If you decided to build a "St. Lawrence Seaway" in 1982, 1983, 1984 or 1985 or if you decided to cut taxes across the board, as at one time I suggested might be an idea, or to get into this job training program, was there an analysis of those three things from a cost-benefit point of view to determine what would be the best thing? If there was, can you produce the figures and the calculations for it?

Mr. Lussier: I would like to do two things, Mr. Chairman. I would like to comment on your historical perspective of the evolution of things and then to ask my chief strategic planner, Mr. Carin, who is telling me he has been doing a lot of studies, whether it is still true.

First of all, I think to bring it in a closer historical perspective, pre-recession, I think you would probably remember that there were three major studies done on the evolution of the economic environment and the changing labour market back in the early 1980s. I

[Traduction]

Laissez-moi aborder maintenant une question encore plus fondamentale à laquelle le vérificateur général ne fait pas allusion dans ses observations. Si l'on analyse ce qui s'est passé au début de cette décennie et qui représente la pire récession depuis les années 1930, on aurait pu s'attendre à ce que quelqu'un, au gouvernement, ait envisagé la possibilité que cela se reproduise avant le fait, et aurait cru bon de planifier en vue de cette éventualité et de prévoir des options de rechange, plutôt que d'attendre que le ciel lui tombe sur la tête, ce qui l'obligerait à patauger puis à s'embourber. Vous avez peut-être l'impression que je suis injuste, mais laissez-moi m'expliquer.

Dans les années 1930, un type étrange du nom de John Maynard Keynes a proposé quelques solutions loufoques au problème du chômage. Il a suggéré notamment d'augmenter les dépenses du Trésor public et de faire beaucoup de travaux publics, notamment. Il a aussi suggéré de réduire les impôts des contribuables. Ces deux solutions devaient servir à injecter des fonds dans l'économie et créer des emplois. Évidemment, Keynes ne suggérerait pas de création d'emplois à court terme pendant 14 semaines, par exemple, mais suggérerait plutôt que le gouvernement prenne de grandes initiatives économiques.

Je me fais sans doute vieux, car je me rappelle la fin des années 1950 et même les années 1940, époque où l'on se demandait s'il était opportun de construire la Voie maritime du Saint-Laurent, ou s'il valait mieux la retarder jusqu'à une éventuelle récession. Vous êtes-vous posés ce genre de questions dans votre ministère? Avez-vous prévu ce genre d'options et fait cette analyse?

J'imagine que c'est avec le ministère des Finances, qui a évidemment un rôle à jouer là-dedans, que l'on a fait une sorte d'analyse économique globale des coûts. On avait sans doute assorti un coût à chacune des options. Autrement dit, que vous ayez décidé de construire en 1982 ou à peu près une autre voie maritime du Saint-Laurent, ou que vous ayez décidé de réduire les impôts de façon globale, comme on l'a suggéré à un moment donné, ou que vous ayez décidé de lancer ce fameux programme de formation, a-t-on analysé ces trois options du point de vue de leur rentabilité pour en choisir la meilleure? Si vous en avez effectivement fait l'analyse de rentabilité, pourrions-nous en voir les chiffres et les calculs?

M. Lussier: Deux choses, monsieur le président. J'aimerais d'abord commenter votre perspective historique de l'évolution, puis j'aimerais demander à mon chef de la planification stratégique, M. Carin, de me dire si mon analyse tient toujours, puisqu'il a fait de nombreuses études sur la question.

D'abord, puisque vous vous placez dans une perspective historique, j'aimerais vous ramener à une époque un peu plus proche de celle à laquelle vous remontiez, c'est-à-dire à la pré-récession. Vous vous rappellerez sans doute qu'au début des années 1980, il y a

[Text]

remember the so-called David Dodge report, which was an internal report commissioned by the department looking at changing situations in the labour market. Then there was the Warren Allmand report, the standing committee report, a very in-depth study at that time, of changing labour market situations. The Economic Council of Canada, I recall, was also looking at it.

* 1115

All those reports, Mr. Chairman, were in the early 1980s, focusing on how there would be a big economic boom, because we were looking at major mega-projects,; the price of oil was going to jump, there would be development in the north, all kinds of things would be going on. We realized all those studies, so well documented, with all the best economists you can find in town. . . it did not materialize in this way, because in 1982 we had the aftershock, the price of oil went down, we had the recession, and all that.

So while I do not want to judge the value of major studies and whether you could count on them, what we have been trying to explain to you today is that the strategy the government wanted to put in place was based on situations where the approach would be one of more flexibility, one more targeted to local labour market and economic situations, one decentralized away from the shop, and one based on a real strategy related to the different components of a changing labour market that is different in Corner Brook, Newfoundland from the one in Toronto, Ontario.

Now, whether we have other studies or not, permit Mr. Carin to give you a 30-second clip.

The Vice-Chairman: Perhaps he could include in there whether you think about these problems before they happen. Notwithstanding these glowing studies you refer to, Mr. Lussier, I would assume a department charged with responsibilities for employment would also have a few plans relating to the possibility of unemployment even if everyone were saying it was going to be a glowing picture up to the stage you drew your pension from the Public Service pension plan.

Mr. Carin: If I may respond first to the alternatives John Maynard Keynes, if he were with us, he would have suggested—

The Vice-Chairman: And others in his place are suggesting.

Mr. Carin: In other words, whether or not we did formal financial analyses of public works plans, the answer is no, we did not.

[Translation]

eu trois grandes études d'effectuées sur l'évolution de l'environnement économique et l'évolution du marché du travail. Reportez-vous à ce que l'on appelait le rapport David Dodge, et qui était en fait un rapport interne commandé par le ministère sur l'évolution du marché du travail. Il y a eu ensuite le rapport de Warren Allmand, c'est-à-dire celui du Comité permanent, qui analysait en profondeur toutes les tendances du marché de l'emploi. Je pense également que le Conseil économique du Canada s'était, lui aussi, penché sur la question.

Tous ces rapports, monsieur le président, remontent au début des années 80, et envisageaient tous la probabilité d'un énorme boum économique, puisque l'on était à lancer des mégaprojets; le prix du pétrole devait grimper, le Nord devait être mis en valeur, etc. Or, rien de tout ce que les meilleurs économistes canadiens avaient pu prédire, documents à l'appui, ne s'est matérialisé, tout simplement parce qu'en 1982, après une montée initiale, le prix du pétrole a chuté, ce qui a donné lieu à la récession.

Je ne voudrais pas déprécier la valeur de ces grandes études et vous encourager à vous en méfier, mais nous avons cherché à vous expliquer aujourd'hui la stratégie qu'avait voulu mettre en place le gouvernement; cette stratégie faisait appel à une plus grande souplesse et se voulait plus axée sur le marché local du travail et sur les situations économiques locales, c'est-à-dire qu'elle faisait plus appel à la décentralisation. Cette stratégie partait également de l'hypothèse réelle selon laquelle le marché de l'emploi varie d'un endroit à l'autre, c'est-à-dire qu'il n'est pas le même à Corner Brook, Terre-Neuve, qu'à Toronto, en Ontario.

Maintenant, je laisserai M. Carin vous dire en trente secondes s'il existe d'autres études encore.

Le vice-président: M. Carin pourra peut-être nous dire s'il fait un peu de prospective avant que tous ces problèmes ne surviennent. Monsieur Lussier, vous nous avez parlé de toutes ces études mirobolantes, mais j'imagine qu'un ministère comme le vôtre chargé de l'emploi doit avoir quelques plans de rechange sur lesquels il peut se rabattre: car même si tout le monde vous prédit un bel avenir et que vous garderez votre emploi jusqu'à ce que vous retiriez votre chèque de pension de la Fonction publique, rien ne vous garantit qu'un jour vous ne serez pas en chômage.

M. Carin: Laissez-moi d'abord vous parler des solutions de John Maynard Keynes: s'il était ici aujourd'hui, il aurait proposé. . .

Le vice-président: Ce que d'autres aussi proposent.

M. Carin: Si vous voulez savoir si nous avons fait des analyses financières des plans que se proposent d'entreprendre les travaux publics, je ne peux vous répondre que par la négative.

[Texte]

There is a reason for that. There were quite a few proposals; and I think they are with us constantly. In 1981-82-83 the issue was Great Lakes water quality in Ontario. I remember particularly the issue of adequate sewage and water lines. There is a tremendous amount of public infrastructure, such that if one were to do a benefit-cost analysis one would find the conclusions were that it is worth doing. There is no question about it. The difficulty is that it provides relatively no employment. The unit cost is there. It would be in the hundreds of thousands of dollars—nowhere near the area we are in.

The Vice-Chairman: You have done that analysis, have you? You have it documented somewhere or other?

Mr. Lussier: Yes.

Mr. Carin: Yes, I can give you various estimates of what the employment would be and what the cost of the projects was.

The Vice-Chairman: Is it written down, though?

What I am getting at is this is one alternative. Surely if Mr. Dye is saying you should look at costing of alternatives, if you have looked at this alternative and you costed it, here is something you have done as an alternative, and that is something maybe you should have shown to Mr. Dye.

Mr. Carin: I think the fact is that Mr. Dye would say that is not a viable alternative.

The Vice-Chairman: Well, it may be. There are others in the country who would, though.

Mr. Carin: These are schemes that while profitable and productive in their own right are not primarily employment-generating schemes. They are long-term wealth creation. They do not deal with your short-term or your medium-term employment problem.

About tax credit schemes, a lot of evaluations of tax credits are done. If someone hires somebody, a certain part of the wage would be tax deductible. The evaluations we have indicate there is virtually no incrementality. In other words, the person would have been hired anyway. There is no way the Public Service could determine what proportion—

The Vice-Chairman: You have studies on all that?

Mr. Carin: Yes.

The Vice-Chairman: You could show Mr. Dye that before lunch?

Mr. Carin: I think we have, sir. We have a stack I think a minimum three feet high of evaluation studies of various employment programs that have been undertaken both in this country and in other countries, and I believe we made all of those available to his people.

[Traduction]

Voici pourquoi. On nous propose toujours plusieurs solutions de rechange. En 1981, 1982 ou 1983, on se préoccupait de la qualité de l'eau des Grands lacs en Ontario. On se demandait particulièrement si les égouts et les conduites d'eau suffisaient. On parle ici d'une énorme infrastructure publique, de sorte que si l'on devait faire une analyse de la rentabilité, on conclurait certainement que le projet était valable. Cela ne fait pas de doute. Le problème, c'est que ce projet ne fournit à peu près aucun emploi. Mais le coût unitaire avait été établi et se chiffrait à quelques centaines de milliers de dollars—rien à comparer avec ce que nous proposons aujourd'hui.

Le vice-président: Mais vous avez fait cette analyse, n'est-ce pas, chiffres à l'appui?

M. Lussier: En effet.

M. Carin: Oui, je peux vous donner les chiffres estimatifs sur le nombre d'emplois que cela représenterait et sur le coût des projets.

Le vice-président: Tout cela par écrit?

Ça, cela représente une solution de rechange. M. Dye vous demandait de comparer le coût des solutions de rechange; or, si vous avez analysé cette solution de rechange et que vous y avez associé un coût, peut-être auriez-vous dû le montrer à M. Dye.

M. Carin: En fait, je crois que M. Dye dirait que cela n'était pas une solution de rechange rentable.

Le vice-président: C'est possible. Il y en a d'autres cependant qui seraient de l'avis contraire.

M. Carin: Il s'agit de projets qui, quoique rentables et productifs par eux-mêmes, ne sont pas principalement des projets générateurs d'emplois. Ce sont des projets qui, à long terme, créent de la richesse. Ils ne parviennent pas à résoudre à court terme ou même à moyen terme votre problème de chômage.

En ce qui concerne les solutions faisant appel aux crédits d'impôt, on les a évaluées sous toutes les coutures. Si on engage quelqu'un, on peut déduire de ses impôts une certaine partie de son salaire. Mais les évaluations prouvent que cela ne représente à peu près aucun apport différentiel. Autrement dit, la personne que vous avez engagée aurait été embauchée de toute façon. La Fonction publique ne pourra jamais déterminer dans quelle mesure...

Le vice-président: Vous avez des études là-dessus?

M. Carin: Oui.

Le vice-président: Vous pourriez les montrer à M. Dye avant le déjeuner?

M. Carin: Mais nous l'avons déjà fait, monsieur le président. Nous avons une liasse d'au moins trois pieds de hauteur d'études d'évaluation des divers programmes d'emploi entrepris au Canada et ailleurs, et je crois que nous les avons tous montrés aux fonctionnaires du vérificateur général.

[Text]

[Translation]

• 1120

So we did definitely exclude certain kinds of options from the Canadian Jobs Strategy, albeit we included—

The Vice-Chairman: But you had analysed them before?

Mr. Carin: Yes, sir.

The Vice-Chairman: That is really basically what I am getting at.

Mr. Lussier: Mr. Chairman, it is more than that. We have analysis inspired by previous Auditor General reports that we have been using in developing our programs. There were two of them. One was called ECGC, which we do not want to talk about, Employment Creation and Grants Contribution. There was the LEAD program, the Employment Assistance Development Program. In previous reports the Auditor General supplied us with very important analysis that we used in developing the new strategy and inspiring ourselves.

The Vice-Chairman: As long as Mr. Dye gets it before lunch, everything is under control.

Mr. Lussier: It depends how long, Mr. Chairman, you are keeping us here.

Mr. Roman: Just one quick follow-up with respect to the free trade initiative.

Mr. Lussier: Could you refer me to the part of the Auditor General report you are referring to, sir?

Mr. Roman: This is just a general question, sir. I am sure you now have in place all the analysis that would be relative to that agreement being completed and either the increase in employment or the decrease in employment as a result of the trade initiative agreement with the United States and Canada. You have done your analysis on that, I am sure, by now.

Mr. Lussier: I think, Mr. Chairman, on that front a lot of analysis has been done. You are certainly aware of the result of studies by the Economic Council of Canada. I think the most important thing here, if you want to raise that question, Mr. Chairman, is that basically what we are talking about here is adjustment of the labour force, and the phenomenon of adjustment in the labour force in Canada is not a new phenomenon. It is a phenomenon that is taking place daily. You are certainly aware that one out of every five Canadians is changing jobs every year. One way or the other, every year 5 million Canadians are changing jobs, some on a permanent basis—they go on UI; others strictly to change street, to change sector, to change sector of the economy.

We are operating within a labour market which is very dynamic already. Change is taking place, technological

Nous avons exclu certains types d'options de notre programme de planification d'emploi, quoique nous ayons inclus. . .

Le vice-président: Mais vous les aviez analysées auparavant?

M. Carin: En effet.

Le vice-président: Voilà ce que j'essaie de savoir.

M. Lussier: Monsieur le président, cela va plus loin. Nous nous sommes inspirés des rapports des vérificateurs généraux précédents pour élaborer nos programmes. Je parle en particulier de deux d'entre eux, dont l'un est le Programme de subventions et de contributions pour la création d'emplois, dont nous ne voulons pas parler, mais dont l'autre est le Programme d'aide au développement local. Dans ses rapports précédents, le vérificateur général nous a donc fourni une importante matière à analyse dont nous nous sommes inspirés pour élaborer notre nouvelle stratégie.

Le vice-président: Du moment que M. Dye reçoit tout cela avant le déjeuner, tout va pour le mieux.

M. Lussier: Cela dépend combien de temps vous nous garderez ici, monsieur le président.

M. Roman: Une brève dernière question au sujet du libre-échange.

M. Lussier: À quelle partie du rapport du vérificateur général vous reportez-vous?

M. Roman: C'est une question d'ordre général. Je suis sûr que vous avez déjà analysé l'accord de libre-échange entre les États-Unis et le Canada sous toutes ses coutures pour pouvoir déjà déterminer s'il entraînera une augmentation ou une diminution des emplois.

M. Lussier: Monsieur le président, il y a eu en effet beaucoup d'analyses de faites à cet égard. Vous connaissez certainement les résultats de l'analyse publiée par le Conseil économique du Canada. Puisque vous soulevez la question, monsieur le président, il est important de noter qu'au fond, nous parlons ici d'un rajustement de la main-d'oeuvre, et que ce phénomène de rajustement n'est pas nouveau au Canada. C'est un phénomène quasi quotidien. Vous savez sans doute qu'un Canadien sur cinq change d'emploi chaque année. Quel que soit l'angle sous lequel vous regardiez la situation, 5 millions de Canadiens changent d'emploi chaque année; certains changent d'emploi de façon permanente et s'inscrivent à l'assurance-chômage, alors que d'autres changent d'emploi tout simplement parce qu'ils déménagent, parce qu'ils changent de catégorie d'emploi, ou parce qu'ils passent à un autre secteur de l'économie.

Le marché du travail est déjà extrêmement dynamique. L'évolution technologique et de marché se fait

[Texte]

change, market change, abroad, in Canada, in the United States, in Europe and companies adjust on a daily basis.

So the analysis of theoretical numbers in the air produces important indicators but they do not replace the day-to-day living and how Canadians adjust positively or negatively. In answering that question, I am going to tell you that within the element of the Canadian Jobs Strategy, and within programs of Employment and Immigration Canada, we have instruments permitting us to face for individuals and for enterprises situations of positive adjustment—to increase, to improve the skills because there are technical changes that will give international competitiveness in such and such a way. We are equipped to do that. We are doing it daily. The industrial adjustment service within CEIC has one of the best systems in the world to face adjustment. Governors of states in the United States have been coming to us over the last two years, and we are going in the states and training their staff with our program.

So what we are saying is that yes, adjustment is real, adjustment will continue to take place positive and negatively. The labour market is dynamic and will continue on that front for years to come. It is a good thing that the flexibility is there. Certainly in the context of the Canadian Jobs Strategy, an area that the Auditor General has not yet commented upon, we are personally satisfied that we have the infrastructure, the elements to answer any change taking place in the labour market.

The Vice-Chairman: Thanks, Mr. Lussier. Just as we close, I will observe that I hope you will take a close look at more Ralphs in your organization. I understand it replaces one person, but it takes three people to keep it repaired.

The meeting stands adjourned.

[Traduction]

quotidiennement à l'étranger, au Canada, aux États-Unis et en Europe, ce qui force toutes les entreprises à se réadapter.

L'analyse de chiffres théoriques nous donne des indicateurs importants, mais ceux-ci ne réussissent pas à remplacer les événements quotidiens et ne nous expliquent pas si les Canadiens se réadaptent à une nouvelle situation positivement ou négativement. Dans l'ensemble de notre programme de planification de l'emploi et dans le cadre de tous les programmes du ministère de l'Emploi et de l'Immigration, nous avons à notre disposition des instruments qui nous permettent d'aider les particuliers et les entreprises à s'adapter positivement à l'évolution: nous les aidons à acquérir ou à mettre en valeur des compétences techniques pour qu'ils puissent devenir concurrentiels à l'échelle internationale. Nous sommes équipés pour le faire quotidiennement. Notre service d'adaptation à la main-d'oeuvre industrielle est l'un des meilleurs au monde. Les gouverneurs des États américains nous rendent visite depuis deux ans pour voir comment nous faisons, et nous-mêmes, nous nous rendons à notre tour dans les États pour former leur personnel.

Je répète donc que l'adaptation est un phénomène réel qui continuera à se produire, qu'elle soit positive ou négative. Le marché du travail est dynamique et maintiendra cette tendance encore plusieurs années. Nous avons de la chance d'avoir autant de souplesse. Même si le vérificateur général n'en a rien dit dans son rapport, nous sommes convaincus, grâce à notre programme de planification de l'emploi, d'avoir mis sur pied l'infrastructure voulue pour réagir à toute évolution du marché.

Le vice-président: Merci, monsieur Lussier. Avant de clore la séance, j'espère que vous jetterez un coup d'oeil de près à tous les Ralph que vous avez dans votre organisation. Je veux bien qu'ils remplacent chacun un employé, mais j'entends dire qu'il en faut aussi trois autres pour les réparer.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-27"

ANNEXES TO THE OPENING STATEMENT OF GAÉTAN LUSSIER

DEPUTY MINISTER AND CHAIRMAN

CANADA EMPLOYMENT AND IMMIGRATION COMMISSION

ANNEX 1

PRINCIPLES AGREED TO AT THE REGINAFIRST MINISTERS' CONFERENCE IN FEBRUARY 1985

1. Training and job creation must be economic in orientation with emphasis on small business and support of entrepreneurship.
2. Programming must be innovative, flexible and responsive to regional and local needs.
3. A recognition that responsibility for training and employment development has to be shared between governments and the private sector.
4. A commitment to equality of access to training and employment development programs.
5. Programs must be simple, understandable and avoid wasteful duplication.

ANNEX 2

CANADIAN JOBS STRATEGY
SUCCESS OF 1986-87 PARTICIPANTS

Beginning with Canadian Jobs Strategy participants who completed or dropped out of courses or agreements in April 1986, a 3-month follow-up survey is being conducted to determine the results of training. Results are now available for those who terminated during April-March 1986-1987. For those options under the CJS with sufficient data to warrant some analysis, the impact rate, which is defined as those employed or in further training divided by total terminations, is 61.3% for Individually Subsidized Jobs under Job Development, 60.2% for the Re-entry option and 64.8% for the Entry option under Job Entry, 89.2% for Skill Shortages work-based option, and 91.2% for the Small Business Training Option and 96.1% for Extended Training Leave under Skill Investment. This compares to an impact rate of 63.4% for those who terminated Institutional Training courses during 1986-87.

For a variety of reasons, in particular the duration of many Job Entry and Job Development projects and problems related to surveying the full Job Development population, the proportion of drop-outs compared to completers being surveyed for CJS is artificially high. Completers are defined here as those who actually finished a project and therefore does not include those who discontinued for positive reasons, such as employment or other training. Since drop-outs tend to have poorer results, they are skewing the CJS results downward. The preceding impact rates have been reproduced below, along with the same ratios for completers only. While the impact rated for Institutional Training, Skill Investment and Skill Shortages are similar, the rates for Job Entry and Job Development are higher for completers.

Impact Rate: 1986-87 Participants

	Total Terminations	Completers Only
Institutional Training	63.4%	64.4%
Job Development - Individually Subsidized Jobs Option	61.3%	70.3%
Job Entry - Entry Option	64.8%	69.2%
Job Entry - Re-Entry Option	60.2%	63.3%
Skill Investment - Extended Leave Option	96.1%	96.4%
Skill Investment - Small Business Option	91.2%	91.5%
Skill Shortages - Work-based Option	89.2%	89.9%

A similar pattern exists for the Skill Utilization rate, which is defined as employed and using the skills acquired either directly or indirectly divided by total employed. The table below gives Skill Utilization rates for total terminations and for completers only.

Skill Utilization Rate

	Total Terminations	Completed Only
Institutional Skill Training	73.9%	76.1%
Job Development - Individually Subsidized Jobs Option	78.8%	86.7%
Job Entry - Entry Option	70.0%	77.1%
Job Entry - Re-Entry Option	78.5%	82.4%
Skill Investment - Extended Leave Option	91.0%	91.2%
Skill Investment - Small Business Option	90.0%	90.2%
Skill Shortages - Work-based Option	90.3%	90.8%

Initial results of the CJS follow-up surveys for some of the work-based options do appear encouraging in comparison to Institutional Training but considerably more data are required before any firm conclusions can be made. In particular, since the Direct Purchase Option only commenced on April 1, 1986, several more quarters of data are required in order to get sufficient volumes to compare the results to Institutional Training.

A new question that has been added to the CJS survey forms is providing quite positive initial results. The question asks if the participant believes that the training/work experience received will help him or her to either keep their present job or obtain a new or better job in the future. Of all 1986-87 respondents, 87.9% of those who completed answered "Yes", as did 68.7% of those who discontinued.

ANNEXE «PUBL-27»

ANNEXES À LA DÉCLARATION PRÉLIMINAIRE DE M. GAÉTAN LUSSIER

SOUS-MINISTRE ET PRÉSIDENT

COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA

ANNEXE 1

PRINCIPES ACCEPTÉS
À LA CONFÉRENCE DES PREMIERS MINISTRES

À REGINA EN FÉVRIER 1985

1. La formation et la création d'emplois doivent être économiques, et l'accent doit être mis sur la petite entreprise et l'aide à la création d'entreprises.
2. Les programmes doivent être innovateurs, souples et adaptés aux besoins régionaux et locaux.
3. Il est reconnu que les responsabilités pour la formation et le développement de l'emploi doivent être partagées entre les gouvernements et le secteur privé.
4. Il faut favoriser l'égalité d'accès à la formation et aux programmes de développement de l'emploi.
5. Les programmes doivent être simples, faciles à comprendre et éviter le double emploi.

APPENDICE 2

LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI
RÉUSSITE DES PARTICIPANTS EN 1986-1987

Depuis le mois d'avril 1986, les enquêtes de suivi ont été entreprises trois mois après que les participants dans le cadre de la Planification de l'emploi eurent terminé ou abandonné leurs cours ou projets dans le but d'évaluer les effets des cours de formation. Les résultats sont maintenant disponibles quant aux participants qui ont terminé entre les mois d'avril et mars pour l'année financière 1986-1987. Concernant les options de la PE qui ont suffisamment de données pour justifier une certaine analyse, le taux d'impact (le nombre de participants qui ont un emploi ou qui poursuivent leur formation divisé par le nombre total de participants qui ont terminé) est le suivant: 61,3% pour l'option Emplois subventionnés individuellement du Programme Développement de l'emploi, 60,2% pour Réintégration et 64,8% pour Intégration, options du Programme Intégration professionnelle, 89,2% pour la Formation en milieu de travail du Programme relatif aux pénuries de main-d'oeuvre spécialisée, 91,2% pour Formation du personnel de la petite entreprise et 96,1% pour Congé prolongé pour fin de formation, options du Programme Acquisition de compétences.

Ces taux se comparent à un taux d'impact de 63,4% pour les participants qui ont terminé des cours de formation en établissement en 1986-1987.

Parmi les participants sondés, la proportion de ceux qui ont abandonné est artificiellement élevée en comparaison avec ceux qui ont complété le programme. Cela s'explique de plusieurs façons, en particulier à cause de la durée de nombreux projets d'Intégration professionnelle et de Développement de l'emploi ainsi que de la difficulté de faire enquête auprès de l'ensemble des participants du Programme de développement de l'emploi. Les participants ayant complété n'incluent pas ceux qui ont abandonné pour des raisons positives telles que pour un emploi ou pour un autre programme de formation. Puisque les autres abandons ont tendance à obtenir des résultats inférieurs, ils biaisent l'ensemble des données vers le bas. Les taux d'impact sont reproduits ci-bas accompagnés des taux pour les participants ayant complété. Tandis que les taux d'impact pour la Formation en établissement, l'Acquisition de compétences et Pénuries de main-d'oeuvre sont semblables, les taux pour l'Intégration Professionnelle et le Développement de l'emploi sont plus élevés pour les participants ayant complété.

Taux d'impact: pour les participants en 1986-1987

	<u>Total ayant terminé</u>	<u>Total ayant complété (seulement) l'activité</u>
Formation en établissement	63,4%	64,4%
Développement de l'emploi - Emplois subventionnés individuellement	61,3%	70,3%
Intégration Professionnelle - Intégration	64,8%	69,2%
Intégration Professionnelle - Réintégration	60,2%	63,3%
Acquisition de compétences - Congé prolongé pour fin de formation	96,1%	96,4%
Acquisition de compétences - Formation du personnel de la petite entreprise	91,2%	91,5%
Pénuries de main-d'oeuvre - Formation en milieu de travail	89,2%	89,9%

On retrouve des résultats semblables pour le taux d'utilisation des compétences, celui-ci se définissant ainsi: les participants qui ont un emploi et qui utilisent soit directement, soit indirectement les compétences acquises divisé par le total des participants qui ont un emploi. Le tableau ci-bas présente les taux d'utilisation des compétences pour le total des participants ayant terminé et le total pour les participants ayant complété.

Taux d'utilisation des compétences

	Total ayant terminé	Total ayant complété (seulement) l'activité
Formation spécialisée en établissement	73,9%	76,1%
Développement de l'emploi - Emplois subventionnés individuellement	78,8%	86,7%
Intégration Professionnelle - Intégration	70,0%	77,1%
Intégration Professionnelle - Réintégration	78,5%	82,4%
Acquisition de compétences - Congé prolongé pour fin de formation	91,0%	91,2%
Acquisition de compétences - Formation du personnel de la petite entreprise	90,0%	90,2%
Pénuries de main-d'oeuvre - Formation en milieu de travail	90,3%	90,8%

Les premiers résultats des enquêtes de suivi de la PE semblent encourageant lorsque certaines options offrant une formation en milieu de travail sont comparées avec la formation en établissement. Cependant de plus amples données sont requises avant d'arriver à des conclusions définitives. L'option d'achat direct en est un exemple, car elle n'a débutée qu'au 1er avril 1986 et des données pour plusieurs autres trimestres sont requises afin d'obtenir des nombres suffisants pour comparer les résultats avec ceux de la formation en établissement.

Une nouvelle question a été ajoutée au questionnaire à l'intention des participants et les premiers résultats qu'elle offre sont tout à fait positifs. Voici la question: "Selon vous la formation ou l'expérience de travail que vous avez acquise vous aidera-t-elle à conserver votre emploi actuel ou à obtenir un emploi nouveau ou meilleur dans l'avenir?" De tous les réponses reçues en 1986-1987, 87,9% des participants qui ont complété l'activité ont répondu "oui" alors que 68,7% des répondants qui ont abandonné ont aussi répondu "oui".



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada. K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada. K1A 0S9

WITNESSES

On Thursday, May 5, 1988

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;
Robert Lalonde, Assistant Auditor General, Audit
Operations Branch;
Maria Barrados, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Canada Employment and Immigration
Commission:*

Gaëtan Lussier, Chairman and Deputy Minister;
Barry Carin, Assistant Deputy Minister, Strategic
Policy and Planning;
Peter Hicks, Executive Director, Canadian Job Strategy;
Paul Gauvin, Executive Director, Finance and
Administration.

TÉMOINS

Le jeudi 5 mai 1988

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
Robert Lalonde, Vérificateur général adjoint, Direction
générale des opérations de vérification;
Maria Barrados, directrice principale, Direction
générale des opérations de vérification.

*De la Commission de l'emploi et de l'immigration du
Canada:*

Gaëtan Lussier, président et sous-ministre;
Barry Carin, sous-ministre adjoint, Politique stratégique
et Planification;
Peter Hicks, directeur général, Planification de
l'emploi;
Paul Gauvin, directeur général, Finance et
Administration.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 40

Thursday, June 9, 1988
Thursday, June 23, 1988

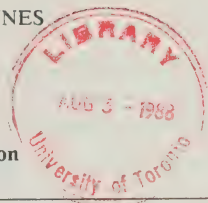
Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 40

Le jeudi 9 juin 1988
Le jeudi 23 juin 1988

Présidente: Aileen Nicholson



*Minutes of Proceedings and Evidence on the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the
fiscal year ending March 31, 1987: Financial
Management and Control Study

Matters relating to the Committee's mandate

INCLUDING:

Thirteenth Report to the House: Financial
Management and Control Study

Fourteenth Report to the House: Permission to
attend a conference

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour
l'exercice clos le 31 mars 1987: Étude de la gestion
et du contrôle financiers

Affaires relatives au mandat du Comité

Y COMPRIS:

Treizième rapport à la Chambre: Étude de la
gestion et du contrôle financiers

Quatorzième rapport à la Chambre: Autorisation
d'assister à une conférence

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aileen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aileen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

REPORTS TO THE HOUSE

Wednesday, June 29, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

THIRTEENTH REPORT

1. In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1987 and, in particular, chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14, relating to the Financial Management and Control Study.

2. The cooperation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. The Financial Management and Control Study (FMCS) examined and assessed the adequacy of financial management and control practices across government. Your Committee noted the Auditor General's overall finding that significant improvements have been made in financial controls since the first FMCS study in 1975-76. Financial controls relate to proper recording, protecting and accounting for assets owned by the government and to ensuring that funds are spent only for the purposes stated and within the limits approved by Parliament. The Auditor General found that there are now systems and procedures that provide basic financial controls.

4. Your Committee therefore turned its attention to financial management, where government performance was much less salutary. The Auditor General informed your Committee that financial management is far from satisfactory, both on a government-wide basis and within individual departments.

5. Your Committee noted the Auditor General's use of a broad definition of financial management to mean that decision-makers such as Parliament, ministers and departmental managers should know the financial implications of their decisions. Operations should be carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness, and information should be available to hold managers accountable for their use of resources. Your Committee endorses this definition of financial management and urges its adoption by departments and agencies.

6. Your Committee considered the major themes within the Financial Management and Control Study and, based on the evidence received from the six departments that appeared before it, your Committee has selected the following matters for further commentary:

RAPPORTS À LA CHAMBRE

Le mercredi 29 juin 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

TREIZIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général du Canada présenté à la Chambre des communes pour l'exercice clos le 31 mars 1987, notamment, les chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 concernant l'Étude de la gestion et du contrôle financiers.

2. Le Comité remercie de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui.

3. L'Étude de la gestion et du contrôle financiers a pour but d'examiner et d'évaluer la qualité réelle des pratiques de gestion et de contrôle financiers dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le Comité a remarqué la conclusion globale du Vérificateur général selon laquelle des améliorations importantes ont été apportées aux contrôles financiers depuis la première étude, en 1975-1976. Les contrôles financiers visent à enregistrer et à protéger de façon satisfaisante les éléments d'actif du gouvernement et à rendre compte de ceux-ci tout en veillant à ce que les fonds ne soient utilisés qu'aux fins prescrites et dans les limites imposées par le Parlement. Selon le Vérificateur général, le gouvernement possède maintenant des systèmes et des procédés qui lui permettent d'exercer des contrôles financiers de base.

4. Le Comité s'est donc intéressé à la gestion financière, domaine où le gouvernement a obtenu des résultats beaucoup moins impressionnants. Le Vérificateur général a signalé au Comité que la gestion financière était loin d'être satisfaisante, tant à l'échelle du gouvernement qu'au niveau de chaque ministère.

5. Le Comité a constaté que le Vérificateur général donnait un sens très large à la gestion financière, qui, selon lui, exige des décideurs, par exemple le Parlement, les ministres et les gestionnaires des ministères, qu'ils soient conscients des conséquences financières de leurs décisions. Les activités doivent être menées en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité, et il faut également que soit fournie l'information qui permettra d'évaluer la manière dont les gestionnaires ont utilisé les ressources. Le Comité est d'accord avec cette définition et il incite les ministères et les organismes gouvernementaux à l'adopter.

6. Le Comité s'est penché sur les thèmes principaux abordés dans l'Étude de la gestion et du contrôle financiers et, à partir des éléments présentés par les six ministères qui ont comparu devant lui, il a décidé de commenter plus en détail les points suivants:

- (a) financial accountability;
- (b) systems development;
- (c) the role of the financial function; and
- (d) efficiency, productivity and cost savings.

A. Financial Accountability

7. Managers must account for the resources entrusted to them. Financial accountability therefore entails providing information on what activities were carried out, showing that the activities were carried out with the greatest possible degree of efficiency, prudence and probity, and giving information about the extent to which the activities achieved what was expected of them.

8. Your Committee considered the three levels of financial accountability in departments and agencies—accountability to departmental managers, to Treasury Board and Parliament. In particular, your Committee focused on several aspects of financial management related to financial accountability:

- (i) the Increased Ministerial Authority and Accountability agreements between departments and the Treasury Board;
- (ii) the adequacy of cost information; and
- (iii) information for Parliament.

9. Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) refers to a process whereby the division of responsibilities between Treasury Board and departments is to be renegotiated. It responded to a perception of excessive requirements for departments to make submissions to Treasury Board. Based on a Memorandum of Understanding signed by the Minister, the Deputy Minister, the President of the Treasury Board and the Secretary of the Treasury Board, the financial and administrative authority given to a department is specified, usually within broader limits than previously. Agreements are tailored to individual departments with greater delegation of authorities and greater flexibility in administration. In return for increased powers, departments are subject to expanded annual reporting requirements.

10. Your Committee's concern is that IMAA function well and become a comprehensive and systematic instrument of financial accountability between departments and the Treasury Board. However, in this process, increased delegation of responsibilities to departments should not become an abdication of Treasury Board's functions as a central agency charged with the management of public funds. In addition, the Auditor General has pointed out that IMAA may be founded on

- a) l'obligation de rendre compte de la gestion financière;
- b) la mise au point de systèmes;
- c) le rôle de la fonction financière;
- d) l'efficacité, la productivité et l'économie de coûts.

A. Obligation de rendre compte de la gestion financière

7. Les gestionnaires doivent rendre compte des ressources qui leur sont confiées. En conséquence, la responsabilité financière exige de fournir des renseignements sur les activités exercées, de démontrer que les activités ont été effectuées avec la plus grande efficacité, la plus grande prudence et la plus grande probité possibles, et d'indiquer dans quelle mesure ces activités ont permis d'atteindre les objectifs fixés.

8. Le Comité a étudié les trois niveaux de responsabilité financière des ministères et des organismes gouvernementaux, soit l'obligation de rendre compte de la gestion financière aux gestionnaires des ministères, au Conseil du Trésor et au Parlement. Le Comité a porté une attention toute particulière à divers aspects de la gestion financière qui ont trait à l'obligation de rendre compte:

- (i) les ententes conclues entre les ministères et le Conseil du Trésor dans le cadre du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et des ministères;
- (ii) la qualité de l'information sur les coûts;
- (iii) l'information donnée au Parlement.

9. Le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministères et des ministères est un processus qui permet de renégocier la répartition des responsabilités entre le Conseil du Trésor et les ministères. Ce régime a été adopté parce qu'on avait l'impression que les ministères étaient tenus de soumettre trop de présentations au Conseil du Trésor. Un protocole d'entente, signé par le ministre et le sous-ministre intéressés ainsi que par le président et le secrétaire du Conseil du Trésor, précise les pouvoirs financiers et administratifs octroyés au ministère, ceux-ci étant, en règle générale, plus vastes qu'antérieurement. Les ententes conclues sont adaptées à chaque ministère et confèrent à ceux-ci de plus grands pouvoirs ainsi qu'une souplesse accrue dans le domaine de la gestion. Pour leur part, ces ministères doivent satisfaire annuellement à un plus grand nombre d'exigences en matière de présentation de rapports.

10. Le Comité souhaite que le régime fonctionne bien et qu'il devienne un instrument complet et systématique de la responsabilité financière entre les ministères et le Conseil du Trésor. Toutefois, cette délégation accrue de responsabilités aux ministères ne doit pas se traduire par un renoncement, de la part du Conseil du Trésor, à certaines fonctions qui lui incombent en tant qu'organisme central chargé de gérer les deniers publics. En outre, le Vérificateur général a signalé que le régime

quicksand, because some of the mechanisms on which it relies do not work well.

11. One of the key mechanisms on which IMAA is based is the Operational Plan Framework, which is intended to identify specific linkages between resources consumed and results achieved. In the Departments of National Health and Welfare and Energy, Mines and Resources, your Committee noted that the Operational Plan Frameworks did not adequately link resources to results nor specify intended results. The Auditor General has concluded that Operational Plan Frameworks are not yet useful tools for resource allocation and do not provide an adequate basis for accountability.

Recommendation

12. Your Committee recommends that departments and Treasury Board ensure, prior to the implementation of an IMAA agreement, that objectives and results for each program are clearly identified and that resources consumed are linked to results achieved.

13. Your Committee noted that the IMAA process was started in February 1986. However, to date only two Memoranda of Understanding have been signed, with the Departments of National Revenue (Customs and Excise) and Labour. Some departments are not yet ready to start an IMAA discussion with Treasury Board. The Department of Energy, Mines and Resources, for example, has recently experienced major structural changes and informed your Committee that it did not seek to be in the first group of IMAA departments.

Recommendation

14. Your Committee recommends that the Treasury Board and departments and agencies continue the IMAA process.

15. An area related to financial accountability and the IMAA process is the need for better cost information across government. The Auditor General informed your Committee that there is an enormous lack of cost information in departments and agencies and that such information is absolutely essential to sound financial management and to the development of a memorandum of understanding under the IMAA scheme.

16. The Department of Transport provided a striking example of a lack of cost information. Although the Department operates in a quasi-commercial environment for which cost information is particularly needed, the

reposait peut-être sur des bases peu solides, parce que certains des mécanismes qu'il utilise ne fonctionnent pas bien.

11. En effet, à la base du régime se trouve entre autres le cadre du plan opérationnel qui vise à établir de façon précise les corrélations entre les ressources mises à contribution et les résultats atteints. Ainsi, le Comité a remarqué que le cadre du plan opérationnel du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social ainsi que celui de l'Énergie, des Mines et des Ressources ne permettaient pas d'établir un lien approprié entre les ressources et les résultats ni de préciser les résultats visés. Le Vérificateur général a conclu que les cadres du plan opérationnel ne constituaient pas encore des instruments utiles pour répartir les ressources et qu'ils ne fournissaient pas une assise satisfaisante pour rendre compte de l'utilisation de ces dernières.

Recommandation

12. Le Comité recommande que les ministères et le Conseil du Trésor s'assurent, avant d'appliquer une entente conclue dans le cadre du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères, que les objectifs et résultats de chaque programme sont bien précisés et que des corrélations sont établies entre les ressources mises à contribution et les résultats atteints.

13. Le Comité a observé que même si le régime avait été introduit en février 1986, seulement deux protocoles d'entente avaient jusqu'à maintenant été conclus, soit l'un avec le ministère du Revenu national (Douanes et accise), et l'autre avec le ministère du Travail. Certains ministères ne sont pas encore prêts à discuter de telles ententes avec le Conseil du Trésor. Ainsi, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources a récemment apporté des changements importants à sa structure et il a indiqué au Comité qu'il ne désirait pas faire partie du premier groupe de ministères adhérant au régime.

Recommandation

14. Le Comité recommande que le Conseil du Trésor, les ministères et les organismes gouvernementaux poursuivent le processus de mise en place du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères.

15. La nécessité d'obtenir de meilleurs renseignements sur les coûts dans l'ensemble de l'administration fédérale est liée à la responsabilité financière et au régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités des ministres et ministères. Le Vérificateur général a indiqué au Comité que les ministères et organismes gouvernementaux ne disposaient pas des renseignements nécessaires à ce sujet; or, ceux-ci sont absolument essentiels à une bonne gestion financière et à l'élaboration d'un protocole d'entente conclu dans le cadre du régime.

16. L'exemple que nous donne le ministère des Transports illustre bien ce manque d'information sur les coûts. En effet, bien que le Ministère oeuvre dans un contexte quasi-commercial où ce genre de renseignements

Auditor General found that information for cost control, rate setting and performance measurement was often not available. As the Auditor General stated the matter in relation to airport costs: the Department does not know its costs and does not have systems in place to know its costs.

17. Your Committee also noted problems with respect to cost information and cost accounting systems in the Departments of Supply and Services and National Health and Welfare. For example, the Department of National Health and Welfare did not know the total costs for the Old Age Security Program for fiscal year 1986-87 because of a change in cost reporting methods.

18. The Office of the Comptroller General has recognized the government-wide deficiencies with respect to cost information and has undertaken the development of methodology and standards in this area.

Recommendation

19. Your Committee recommends that the Office of the Comptroller General report its progress by March 31, 1989 with respect to improvements in cost information in departments.

20. An essential component of financial accountability is the provision of accurate, timely and comprehensive information to Parliament, so that Parliament may discharge its responsibilities for the stewardship of public funds. One important source of financial information for Parliament is Part III of the Estimates. Your Committee participated in the establishment of the Part IIIs (Twelfth Report, 1st Session, 32nd Parliament) and has encouraged their development as sources of sound information for Parliamentarians.

21. In view of your Committee's continuing involvement with Part III of the Estimates, the Auditor General's finding of major weaknesses in financial accountability information contained in Part IIIs is a matter of concern. In particular, your Committee noted that several of the departments that appeared before it did not provide important information on spending or on the financial implications of certain initiatives in their respective Part IIIs.

22. For example, the Department of Supply and Services did not provide adequate information in its Part III to give a clear picture of the nature and costs of the products or services it provided. The Department of National Health and Welfare provided little progress reporting on new initiatives in its Part III and there was inadequate disclosure of program costs. Lastly, the Department of Energy, Mines and Resources failed to provide precise

est particulièrement nécessaire, le Vérificateur général s'est rendu compte que très souvent aucune information n'était disponible au sujet du contrôle des coûts, de l'établissement des tarifs et de la mesure du rendement. Comme le Vérificateur général l'a déclaré: le Ministère ne connaît pas les coûts engagés pour les aéroports et ne dispose d'aucun mécanisme lui permettant de les connaître.

17. Le Comité a également remarqué que les systèmes d'information sur les coûts et de comptabilisation des coûts du ministère des Approvisionnements et Services et de celui de la Santé nationale et du Bien-être social présentaient des problèmes. Par exemple, ce dernier ministère ignorait le total des coûts du Programme de sécurité de la vieillesse pour l'exercice 1986-1987, en raison d'un changement apporté aux méthodes de déclaration des coûts.

18. Le Bureau du contrôleur général a reconnu les lacunes qui existent à l'échelle gouvernementale en ce qui concerne l'information sur les coûts, et a entrepris d'élaborer des méthodes et des normes à cet égard.

Recommandation

19. Le Comité recommande que le Bureau du contrôleur général fasse rapport de ses progrès au plus tard le 31 mars 1989, en ce qui concerne les améliorations apportées à l'information sur les coûts dans les ministères.

20. Un élément indispensable de l'obligation de rendre compte de la gestion financière consiste à fournir au Parlement, en temps opportun, des renseignements précis et complets, afin que celui-ci puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des fonds publics. La Partie III du Budget des dépenses constitue pour le Parlement une importante source d'information sur la gestion financière. Le Comité a participé à la mise au point des Parties III (douzième rapport, 1^{re} session, 32^e législature) et a préconisé leur utilisation en tant que source de renseignements utiles pour les parlementaires.

21. Comme le Comité continue à s'intéresser à la préparation de la Partie III du Budget des dépenses, il se préoccupe de graves lacunes décelées par le Vérificateur général dans les renseignements portant sur l'obligation de rendre compte de la gestion financière et qui figurent dans les Parties III. D'une façon plus précise, le Comité a noté que plusieurs des ministères qui ont comparu devant lui n'ont pas fourni dans leur Partie III respective des renseignements importants sur leurs dépenses ou sur les répercussions financières de certaines initiatives.

22. Par exemple, le ministère des Approvisionnements et Services n'y a pas présenté suffisamment de renseignements pour indiquer clairement la nature et les coûts des produits ou des services qu'il a fournis. Pour sa part, le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social n'y a pas fourni des renseignements importants sur les progrès de nouvelles initiatives et n'a pas divulgué tous les coûts des programmes. Enfin, le ministère de

information in its Part III on the quantifiable aims, objectives and results of each of its programs.

23. In view of the responsibility of the Office of the Comptroller General for the form and content of the Estimates, your Committee considers that this central agency should co-ordinate improvements in the Part IIIs.

Recommendation

24. Your Committee recommends that the Office of the Comptroller General co-ordinate improvements in Part III of the 1989-90 Estimates of departments and agencies to respond to the weaknesses identified in the Auditor General's Financial Management and Control Study.

B. Systems Development

25. With respect to financial management information systems, your Committee noted that accurate and reliable information, available at appropriate times, is essential for good financial management and control. Approximately \$300 million is spent each year in government departments and agencies on financial computer systems.

26. In view of the importance of financial systems for good financial management and the significant amount spent on them each year, your Committee is concerned by the Auditor General's findings of a pattern of project failures, cost overruns, poor operating performance, duplication of effort and significant waste. In evidence before your Committee, the Secretary of the Treasury Board referred to financial systems management as a "disaster".

27. In particular, your Committee noted serious financial systems problems in a number of departments that appeared before it. In the Department of Supply and Services, for example, systems development projects have not always met objectives nor been completed on time. Inconsistent performance in systems development has contributed to higher product costs.

28. In the Department of Transport, serious and persistent difficulties have been experienced in the development of financial information systems. Your Committee noted several cases of cost overruns and missed completion deadlines. Similarly, in the Department of National Revenue (Customs and Excise), computer systems were not developed with due regard for economy and efficiency and have been poorly managed.

29. Inadequacies in departments' financial systems may be linked to unsatisfactory monitoring and control by the Treasury Board Secretariat. The Auditor General informed your Committee that the present monitoring

l'Énergie, des Mines et des Ressources n'y a pas fourni des renseignements précis sur les buts, objectifs et résultats quantifiables de chacun de ses programmes.

23. Étant donné que la forme et le fond du Budget des dépenses incombent au Bureau du contrôleur général, le Comité estime que cet organisme central devrait coordonner les améliorations apportées aux Parties III.

Recommandation

24. Le Comité recommande que le Bureau du contrôleur général coordonne les améliorations apportées à la Partie III du Budget des dépenses de 1989-1990 des ministères et des organismes gouvernementaux, afin de tenir compte des lacunes décelées dans l'Étude de la gestion et du contrôle financiers effectuée par le Vérificateur général.

B. Mise au point de systèmes

25. En ce qui concerne les systèmes d'information de gestion financière, le Comité a noté qu'une gestion et un contrôle financiers solides exigent l'utilisation d'une information de gestion financière précise, fiable et obtenue en temps opportun. Chaque année, les ministères et les organismes gouvernementaux consacrent environ 300 millions de dollars à des systèmes financiers informatisés.

26. Étant donné l'importance des systèmes financiers pour une bonne gestion financière et les sommes considérables qui y sont consacrées chaque année, le Comité est préoccupé par les conclusions du Vérificateur général portant que l'on assiste à l'échec de projets, au dépassement des coûts, à un faible rendement opérationnel, à des doubles emplois et à un important gaspillage. Lorsqu'il a témoigné devant le Comité, le secrétaire du Conseil du Trésor a qualifié de désastre la gestion des systèmes financiers.

27. Le Comité a en particulier noté que les systèmes financiers d'un certain nombre de ministères qui ont comparu devant lui présentaient de graves problèmes. Au ministère des Approvisionnements et Services, par exemple, les projets de mise au point de systèmes n'ont pas toujours répondu aux objectifs, ni été terminés à temps. Un rendement irrégulier dans la mise au point de systèmes a donc eu pour effet d'accroître les coûts de produits.

28. Au ministère des Transports, la mise au point de systèmes d'information de gestion financière a présenté des difficultés graves et continues. Le Comité a noté plusieurs cas de dépassement des coûts et de délais d'exécution non respectés. Par ailleurs, au ministère du Revenu national (Douanes et accise), on n'a pas tenu dûment compte des questions d'économie et d'efficacité lorsqu'on a mis au point des systèmes informatisés, et ces derniers ont été mal gérés.

29. Des lacunes dans les systèmes financiers des ministères sont peut-être attribuables à une surveillance et à un contrôle insatisfaisants de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Vérificateur général a informé le

and control process for the development of financial information systems does not work.

30. The Office of the Comptroller General informed your Committee that it is working with Treasury Board Secretariat and the Department of Supply and Services to implement criteria for financial system development in departments and agencies.

31. In response to the serious inadequacies in financial systems development, the Auditor General made a number of government-wide recommendations.

32. Your Committee endorses the following recommendations of the Auditor General and calls upon Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General to monitor departments' implementation of corrective measures:

- (a) departments should apply appropriate systems development management processes and enforce them rigorously;
- (b) systems development should be pursued through relatively small project stages with short time frames, clearly defined objectives and detailed budgets;
- (c) all systems development costs should be recorded and compared to systems development budgets on a year-to-date and on a cumulative basis to provide an accurate record of total costs; and
- (d) departments should use appropriate project management techniques to monitor developments and track benefits on a regular basis.

C. Role of the Financial Function

33. Your Committee is concerned with the adequacy of the role of financial officers, including senior financial officers, in departments and agencies. Financial officers perform a variety of tasks but are often not really part of management decisions. The Auditor General has concluded that, in many instances, the financial function does not provide the necessary direction and guidance to promote the use of measures of economy, efficiency and effectiveness.

34. In the Department of Supply and Services, your Committee noted that financial systems and planning processes had been reviewed and that the Department was aware of a need for greater cost-consciousness in its line managers. These measures involved a prominent role for financial officers in the Department.

35. Financial officers can bring objective information and advice to senior management in resource allocation, for capital projects, or any other major spending

Comité que le processus actuel de surveillance et de contrôle de la mise au point de systèmes d'information de gestion financière ne fonctionne pas.

30. Le Bureau du contrôleur général a avisé le Comité qu'il collabore avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Approvisionnements et Services afin d'appliquer des critères de mise au point de systèmes de gestion financière dans les ministères et les organismes.

31. Compte tenu des graves lacunes que comporte la mise au point de systèmes financiers, le Vérificateur général a formulé certaines recommandations applicables à l'ensemble du gouvernement.

32. Le Comité souscrit aux recommandations suivantes qui ont été faites par le Vérificateur général et demande au Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'au Bureau du contrôleur général de surveiller la mise en œuvre de mesures correctives par les ministères:

- a) Les ministères devraient se doter de méthodes rigoureuses de gestion pour la mise au point des nouveaux systèmes et en imposer l'utilisation;
- b) Il faudrait, pour la mise au point des nouveaux systèmes, procéder par étapes relativement modestes, d'une courte durée, en fonction d'objectifs précis et après avoir établi des budgets détaillés;
- c) Tous les coûts engagés pour la mise au point de nouveaux systèmes devraient être comptabilisés et contrôlés, période par période et sur une base cumulative, par comparaison aux budgets prévus pour ces travaux afin que l'on puisse disposer d'une description précise de l'ensemble des coûts;
- d) Les ministères devraient utiliser des techniques valables de gestion de projet afin de suivre l'évolution des travaux et d'établir à intervalles réguliers les avantages qui en découlent.

C. Rôle de la fonction financière

33. Le Comité s'interroge sur le rôle que jouent les agents financiers, y compris les agents financiers supérieurs, dans les ministères et les organismes. En effet, les agents financiers exécutent toutes sortes de tâches mais, souvent, ils ne participent pas réellement aux décisions de gestion. Le Vérificateur général a conclu que, dans bien des cas, ces agents n'offrent pas les directives et les conseils nécessaires pour favoriser l'utilisation de mesures d'économie, d'efficacité et d'efficience.

34. Le Comité a noté qu'au ministère des Approvisionnements et Services on avait examiné les systèmes financiers et les processus de planification, et que le Ministère était conscient de la nécessité pour ses gestionnaires hiérarchiques de tenir davantage compte des coûts. Dans ce contexte, les agents financiers du Ministère ont été appelés à jouer un rôle important.

35. Les agents financiers peuvent fournir à la haute direction des renseignements et des conseils objectifs concernant la répartition des ressources liées à des projets

decisions. In the Department of Transport, a program control board provided a formal corporate challenge to spending decisions. In the Department of Energy, Mines and Resources, a management review process initiated a comprehensive study of departmental spending priorities. Your Committee considers that senior financial officers need to be involved in policy development and resource allocation in all departments and agencies, as an integral part of the financial function and to ensure greater economy and efficiency in government spending.

Recommendation

36. Your Committee recommends that all government departments and agencies include the senior financial officer as an integral part of the decision-making process so that decisions are demonstrably based on cost-benefit analysis and improved reporting of costs.

D. Efficiency, Productivity and Cost Savings

37. Your Committee noted the Auditor General's finding that, with few exceptions, information on the efficiency of departments' operations is inadequate to support resource allocation or to ensure the efficient management of available resources. In the absence of efficiency and productivity measures, opportunities for cost savings may be lost because departments do not know their present productivity levels as compared with attainable targets for improvement.

38. For example, in the Department of Supply and Services your Committee noted that the Department did not have cost information to enable a comparison of its productivity with that of its provincial counterparts. The Auditor General undertook such a comparison and found that the Department's costs were two to three times higher than that of the provinces. This represented a difference of up to \$46 million per year. Elsewhere in the Department, the Auditor General estimated attainable productivity gains in the range of 5 to 9 per cent for further savings of \$3.5 million to \$6.5 million annually. While the Department questioned the accuracy of these estimates, they were unable to come up with their own figures.

39. In other departments, your Committee noted opportunities for cost savings arising from improvements in financial management. For example, in the Department of National Health and Welfare, savings of approximately \$50 million could be achieved through the implementation of a more modern system for the delivery of income security benefit payments.

40. Your Committee also noted various measures taken by some departments to reduce expenditures by down-

d'immobilisation ou à toute autre décision importante en matière de dépenses. Ainsi au ministère des Transports, un conseil d'examen des programmes a effectué un examen critique officiel des décisions en matière de dépenses. Par ailleurs, au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, un comité d'examen de la gestion a amorcé une étude complète des priorités du Ministère en matière de dépenses. Le Comité estime que les agents financiers supérieurs de tous les ministères et organismes doivent participer à l'élaboration des orientations et à la répartition des ressources, en tant que partie intégrante de la fonction financière, de façon que les dépenses gouvernementales soient engagées avec plus d'économie et d'efficacité.

Recommendation

36. Le Comité recommande que tous les ministères et organismes gouvernementaux fassent en sorte que l'agent financier supérieur soit partie intégrante du processus de prise de décisions afin que les décisions soient manifestement fondées sur une analyse coûts-avantages et sur un meilleur système d'information relatif aux coûts.

D. Efficience, productivité et économie des coûts

37. Le Comité a noté la conclusion du Vérificateur général selon laquelle, à quelques exceptions près, l'information concernant l'efficacité des opérations des ministères ne suffit pas à justifier la répartition des ressources ou à assurer la gestion efficace des ressources disponibles. En l'absence de mesures d'efficacité et de productivité, on risque de perdre des occasions d'économiser des coûts, les ministères ignorant leurs niveaux courants de productivité par rapport à des objectifs d'amélioration réalisables.

38. Par exemple, le Comité a noté qu'au ministère des Approvisionnements et Services on ne disposait pas de renseignements sur les coûts permettant d'établir une comparaison entre la productivité du Ministère et celle de ses homologues provinciaux. Le Vérificateur général s'est chargé d'établir cette comparaison et a constaté que les coûts du Ministère étaient deux à trois fois supérieurs à ceux des provinces, ce qui représente une différence pouvant atteindre 46 millions de dollars par année. En outre, le Vérificateur général a estimé que, dans un certain secteur du Ministère, la productivité pourrait être accrue de 5 à 9 p. 100, ce qui se traduirait par des économies supplémentaires de 3,5 à 6,5 millions de dollars par année. Bien que le Ministère ait contesté ces estimations, il a été incapable de fournir ses propres chiffres.

39. Le Comité a noté que, dans d'autres ministères, des améliorations apportées à la gestion financière pourraient permettre d'économiser des coûts. Par exemple, au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, on pourrait réaliser des économies de quelque 50 millions de dollars si l'on mettait en oeuvre un système plus moderne de versement des prestations de sécurité du revenu.

40. Le Comité a également noté que certains ministères ont pris diverses mesures pour réduire les dépenses,

sizing. For reductions in person-years to result in cost savings, the process must be managed fairly and with demonstrated concern and assistance for affected employees so that staff morale does not suffer. Resourceful and involved staff can use the opportunity of down-sizing to find new and more efficient ways of managing. For example, in order to meet its person-year reduction targets, the Department of Supply and Services undertook a study of productivity improvement opportunities. This study resulted in a number of initiatives which have become part of the Department's resource allocation process.

41. Your Committee noted that there is ample opportunity for the improvement of productivity across government. In 1979, the Auditor General found low efficiency rates in some departments' clerical operations. He stated that if these rates could be extended to all of the Public Service, there would be potential economies in payroll costs of approximately \$200 million which represented a possible cost improvement equal to as much as \$35 a year for each Canadian taxpayer. In other words, substantial annual savings could be realized through higher levels of productivity. The measurement of efficiency through the development of information-oriented systems would also assist the IMAA process by providing additional indicators of departmental performance. Your Committee considers that all departments and agencies need to adopt measurement plans to assess productivity and provide a sound basis for improving the efficiency of operations.

Recommendation

42. Your Committee recommends that the Government instruct all departments and agencies to design and implement productivity measurement plans and report progress in doing so by March 31, 1989.

43. Your Committee requests that the Government table a comprehensive response to the recommendations contained in this Report in accordance with Standing Order 99(2).

notamment la compression du personnel. Pour que les réductions d'années-personnes permettent de réaliser des économies, il faut gérer équitablement le processus et venir en aide aux employés touchés de façon à ne pas miner le moral du personnel. Un personnel plein de ressources et engagé peut tirer profit de la réduction des effectifs en trouvant des outils de gestion nouveaux et plus efficaces. Par exemple, afin de répondre à ses objectifs en matière de réduction des années-personnes, le ministère des Approvisionnements et Services a entrepris une étude des possibilités d'accroissement de la productivité. Cette étude a donné lieu à certaines initiatives qui sont devenues partie intégrante du processus de répartition des ressources du Ministère.

41. Le Comité a remarqué que les possibilités d'accroître la productivité dans l'ensemble du gouvernement sont nombreuses. En 1979, le Vérificateur général a constaté que, dans certains ministères, les taux d'efficacité pour le travail de bureau étaient faibles. Il a déclaré que si ces taux s'appliquaient à l'ensemble de la fonction publique, des économies d'environ 200 millions de dollars pourraient théoriquement être réalisées au niveau de la paie, ce qui représenterait une réduction annuelle pouvant atteindre l'équivalent de 35 dollars pour chaque contribuable canadien. En d'autres termes, des économies annuelles importantes pourraient être réalisées si les niveaux de productivité étaient plus élevés. La mise au point de systèmes axés sur l'information pour mesurer l'efficacité permettrait par ailleurs de rendre le régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités plus efficace grâce aux indices supplémentaires qu'il fournirait sur le rendement des ministères. Le Comité estime que tous les ministères et organismes doivent adopter les plans de mesure du rendement afin d'évaluer la productivité et de disposer de données qui permettraient d'améliorer l'efficacité des opérations.

Recommandation

42. Le Comité recommande que le gouvernement ordonne à tous les ministères et organismes de concevoir et d'appliquer des plans de mesure de la productivité et de faire rapport de leurs progrès en ce sens au plus tard le 31 mars 1989.

43. Le Comité demande que, conformément au paragraphe 99(2) du Règlement, le gouvernement dépose une réponse globale aux recommandations figurant dans le présent rapport.

44. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39 and 40 which includes this Report*) is tabled.

44. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicules nos 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39 et 40, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

La présidente,

AIDEEN NICHOLSON.

Chairman.

Thursday, July 7, 1988

Le jeudi 7 juillet 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

FOURTEENTH REPORT

QUATORZIÈME RAPPORT

1. In relation to its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee recommends that it be empowered to send a delegation of its members, together with the necessary staff, to the Tenth Annual Conference of the Council of Public Accounts Committees to be held in Halifax, Nova Scotia, from July 10 to 14, 1988.

1. Conformément au mandat qui lui est conféré en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité recommande qu'il soit habilité à envoyer une délégation de ses membres, accompagnée par le personnel nécessaire, à la X^e Conférence annuelle du Conseil des comités des comptes publics qui aura lieu à Halifax en Nouvelle-Écosse du 10 au 14 juillet 1988.

2. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 40 which includes this Report*) is tabled.

2. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n^o 40 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

La présidente,

AIDEEN NICHOLSON,

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 9, 1988

(61)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:37 o'clock a.m. this day in room 208, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Kenneth M. Dye, Auditor General; D. Larry Meyers and Raymond M. Dubois, Deputy Auditors General, Audit Operations Branch.

Ordered,—That a transcript be made of this *in camera* meeting, to be kept by the Clerk for the use of the members and staff of the Committee until the Committee commences consideration of the Auditor General's 1989 Report; and

—That the Clerk forward to the Office of the Auditor General a copy of that part of the transcript dealing with the proposed audits for the 1989 Report.

Ordered,—That the Minutes of this *in camera* meeting be printed in the Committee's *Minutes of Proceedings and Evidence*.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee resumed consideration of Chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14 relating to the Financial Management and Control Study.

A draft Report presented by the Chairman was discussed, and paragraphs 1 through 36 were agreed to with amendments.

The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

Resolved,—That this Committee do report to the House recommending that it be authorized to send a delegation of its members, accompanied by the necessary staff, to the Tenth Annual Conference of the Canadian Council of Public Accounts Committees to be held in Halifax, Nova Scotia, from July 10 to 14, 1988.

Ordered,—That the Chairman seek the concurrence of the House in this Report.

The Committee commenced consideration of the proposed audits to be conducted by the Auditor General for his 1989 Report.

PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 9 JUIN 1988

(61)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos à 9 h 37 dans la salle 208, édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: Kenneth M. Dye, vérificateur général; D. Larry Meyers et Raymond M. Dubois, sous-vérificateurs généraux, Direction des opérations de vérification.

Il est ordonné,—Qu'une transcription de cette réunion à huis clos soit faite et que le greffier la conserve pour fins de consultation par les membres et le personnel du Comité jusqu'à ce que ce dernier entreprenne l'étude du rapport du Vérificateur général pour 1989;

—Que le greffier fasse parvenir au Bureau du vérificateur général une copie de la partie de ladite transcription où il est question des vérifications envisagées pour le rapport de 1989.

Il est ordonné,—Que le procès-verbal de cette réunion à huis clos soit publié dans les *Procès-verbaux et témoignages* du Comité.

Le Comité reprend l'examen du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice clos le 31 mars 1987, ledit rapport lui ayant été renvoyé en permanence en application de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le Comité reprend l'examen des chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 relatifs à l'Étude de la gestion et du contrôle financiers.

Il est procédé à la discussion d'un projet de rapport présenté par la présidente et les paragraphes 1 à 36, inclusivement, sont approuvés avec des amendements.

Le Comité prend en considération des affaires relatives à son mandat en vertu de l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Il est décidé,—Que le Comité fasse rapport à la Chambre pour recommander qu'il soit habilité à envoyer une délégation de ses membres, accompagnée par le personnel nécessaire, à la X^e Conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics qui aura lieu à Halifax en Nouvelle-Écosse du 10 au 14 juillet 1988.

Il est ordonné,—Que la présidente propose l'adoption du rapport par la Chambre.

Le Comité entreprend la discussion des vérifications envisagées par le Vérificateur général pour son rapport de 1989.

The Auditor General was called and, with the other witnesses, answered questions.

At 11:41 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JUNE 23, 1988
(62)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:44 o'clock a.m. this day in room 208, West Block, the Chairman, Aideen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Aideen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

Acting Members present: Bob Horner for Marcel R. Tremblay; Gordon Towers for Dan McKenzie.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987, which Report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 96(3)(f).

The Committee resumed consideration of Chapters 4, 5, 7, 11, 12, 13 and 14 relating to the Financial Management and Control Study.

Discussion resumed on the draft Report presented by the Chairman, and paragraphs 37 through 44 were agreed to with amendments.

Agreed,—That the draft Report, as amended, be this Committee's Report.

Ordered,—That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

Resolved,—That this Committee do undertake a study of the Estimates process with a view to making specific recommendations to the House regarding the form and substance of the Estimates; the procedures for the review of the Estimates; the mandate, powers, and membership of a proposed budget committee established to consider the Estimates; the relaxation of the non-confidence convention as it applies to that committee; the principle of ministerial responsibility and accountability for departmental operations; and the connection between the supply process and the ways and means process; and

—That, to carry out this study, this Committee do review the work of and proposals put forth by other groups and authorities and compare procedures used in other parliaments.

A workplan was discussed and agreed to.

Le Vérificateur général est convoqué puis lui-même et les autres témoins répondent aux questions.

À 11 h 41, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE JEUDI 23 JUIN 1988
(62)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 44, dans la pièce 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*présidente*).

Membres du Comité présents: Aideen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Membres suppléants présents: Bob Horner remplace Marcel-R. Tremblay; Gordon Towers remplace Dan McKenzie.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'exercice financier clos le 31 mars 1987, document lui ayant été renvoyé en permanence conformément aux dispositions de l'alinéa 96(3)f du Règlement.

Le Comité reprend l'étude des chapitres 4, 5, 7, 11, 12, 13 et 14 ayant trait à l'étude de la gestion et du contrôle financiers.

Le Comité reprend le débat sur le projet de rapport présenté par la présidente, et les alinéas 37 à 44 inclusivement, sous leur forme, modifiée sont adoptés.

Il est convenu,—Que le projet de rapport, sous sa forme modifiée, soit le rapport du présent Comité.

Il est ordonné,—Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

Le Comité entreprend d'étudier des questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f du Règlement.

Il est décidé,—Que le présent Comité entreprenne une étude des opérations du budget des dépenses en vue de présenter, à la Chambre, des recommandations précises touchant le fond et la forme dudit budget; le processus de révision en usage; le mandat, les pouvoirs et la composition d'un éventuel comité du budget chargé d'étudier ce dernier; l'assouplissement du vote de blâme en ce qui concerne le comité; le principe de la responsabilité en ce qui concerne les opérations ministérielles; et le rapport qui existe entre le processus des subsides et celui des voies et moyens; et

—Que, pour mener à bien cette étude, le présent Comité examine les travaux et les propositions d'autres groupes et autorités, et compare la démarche adoptée par d'autres parlements.

Un plan de travail est débattu et adopté.

Agreed,—That the Chairman be authorized to issue a press release announcing the Committee's study of the Estimates process.

At 10:20 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

Il est convenu,—Que la présidente soit autorisée à émettre un communiqué de presse pour annoncer l'étude que le Comité entreprendra des opérations du budget des dépenses.

À 10 h 20, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

On Thursday, June 9, 1988:

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General;

D. Larry Meyers, Deputy Auditor General, Audit
Operations Branch;

Raymond M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit
Operations Branch.

TÉMOINS

Le jeudi 9 juin 1988:

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, vérificateur général;

D. Larry Meyers sous-vérificateur général, Direction
des opérations de vérification;

Raymond M. Dubois, sous-vérificateur général,
Direction des opérations de vérification.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 41

Tuesday, July 26, 1988

Wednesday, August 17, 1988

Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 41

Le mardi 26 juillet 1988

Le mercredi 17 août 1988

Présidente: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence on the
Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité
permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Matters relating to the Committee's mandate

Order-in-Council Appointment of a Comptroller
General of Canada

INCLUDING:

Fifteenth Report to the House: Annual Report

CONCERNANT:

Affaires relatives au mandat du Comité

Nomination par décret d'un contrôleur général du
Canada

Y COMPRIS:

Quinzième rapport à la Chambre: rapport annuel

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament,
1986-87-88

Deuxième session de la trente-troisième législature,
1986-1987-1988

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Aideen Nicholson

Vice-Chairman: Alan Redway

Members

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Thomas Hall

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Présidente: Aideen Nicholson

Vice-président: Alan Redway

Membres

Gilles Grondin
Jean-Guy Guilbault
Stan J. Hovdebo
Dan McKenzie
Anthony Roman
Marcel R. Tremblay

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Thomas Hall

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Thursday, July 21, 1988:

P.C. 1988-1138—J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada. —Sessional Paper No. 332-6/20. (*Pursuant to Standing Order 67(5) referred to the Standing Committee on Public Accounts*);

ATTEST

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du jeudi 21 juillet 1988:

C.P. 1988-1138—J. Andrew Macdonald, contrôleur général du Canada. —Document parlementaire n° 332-6/20. (*Déféré au Comité permanent des comptes publics conformément à l'article 67(5) du Règlement*);

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, July 27, 1988

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

FIFTEENTH REPORT

In accordance with its mandate under Standing Order 96(3)(f), your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons and the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1987 and is pleased to present its second annual report to the House on its activities over the past year.

Throughout the year and in this report, the Committee's focus has been on the management of expenditures, making recommendations to improve practices and procedures at the front end of the expenditure process, before public funds are committed. In its 12th Report to the House (tabled May 4, 1988) the Committee proposed a budget committee to enhance Parliamentary control over the Estimates. The focus in your Committee's report on the Financial Management and Control Study has been the improvement of financial management so that managers know the financial implications of their decisions and operations are carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness. Your Committee's concern was that policy decisions are being taken without good information on costs and without full knowledge of the implications of these decisions. Considerable progress has been made in financial control, which is the proper recording and protecting of government assets, ensuring that funds are spent only for the purposes approved by Parliament.

Other developments during the year have included continued significant savings from improved cash management by government departments and agencies (related to the Committee's 4th Report of May 1985) and the adoption of procedures to better report on remission orders (1st Report, November 1986). The Committee also studied the operations of its counterparts in the Netherlands, West Germany and Sweden; the findings influenced the recommendation for the budget committee.

In this annual report, your Committee presents a summary of its activities over the year. Information is presented on the following matters:

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 27 juillet 1988

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

QUINZIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'alinéa 96(3)f) du Règlement, le Comité a étudié le rapport présenté par le Vérificateur général à la Chambre des communes ainsi que les comptes publics du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987 et est heureux de présenter son deuxième rapport annuel à la Chambre portant sur les activités qu'il a menées au cours de la dernière année.

Au cours de l'année ainsi que dans ce rapport, le Comité a étudié la gestion des dépenses et a formulé des recommandations en vue d'améliorer les pratiques et les procédures suivies avant même l'engagement des crédits publics. Dans son 12^e rapport à la Chambre (déposé le 4 mai 1988), le Comité proposait la création d'un comité du budget afin d'accroître le contrôle du Parlement sur l'établissement des prévisions budgétaires. Le rapport du Comité portant sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers visait à favoriser l'amélioration des pratiques de gestion financière et à s'assurer que les gestionnaires sont conscients des conséquences financières de leurs décisions et veillent à ce que les opérations financières soient menées en tenant compte des exigences en matière d'économie, d'efficacité et d'efficience. Le Comité craint qu'on prenne des décisions de politique sans être suffisamment informé des coûts qui en découlent et sans en connaître pleinement les conséquences. Des progrès importants ont été réalisés en ce qui touche le contrôle financier, c'est-à-dire le recensement et la protection convenables des biens du gouvernement, l'objectif visé étant de s'assurer que les crédits sont engagés aux fins approuvées par le Parlement.

Le Comité a constaté au cours de l'année que les mesures qu'il avait recommandées (dans son quatrième rapport déposé en mai 1985) pour améliorer la gestion de l'encaisse des ministères et organismes gouvernementaux avaient permis de réaliser d'importantes économies. Il a également noté qu'on avait adopté des méthodes permettant de mieux faire rapport sur les décrets de remise d'impôt sur le revenu (premier rapport, novembre 1986). Le Comité a aussi étudié les activités de ses homologues des Pays-Bas, de l'Allemagne de l'Ouest et de la Suède, ce qui l'a amené à recommander la création d'un comité du budget.

Le présent rapport annuel, résume les activités que le Comité a entreprises au cours de l'année. Les sujets suivants y sont traités:

- A. Significant developments during the year, including an account of reports tabled in the House.
- B. Follow-up on earlier committee reports; and
- C. Topics raised in the evidence but not separately reported on.

- A. Réalisations de l'année, notamment le dépôt de rapports à la Chambre.
- B. Suivi des rapports précédents du Comité; et
- C. Questions soulevées par les témoins entendus, mais qui n'ont pas fait l'objet de rapports distincts.

A. DEVELOPMENTS DURING THE YEAR

Budget Committee

1. The need for a budget committee to scrutinize government spending proposals was a major conclusion of your Committee over the past year (12th Report, May 4, 1988). Such a committee would be composed of members of the Public Accounts Committee and members of appropriate standing committees and would examine the Estimates with a focus on departmental budgets as opposed to the policy orientation of the existing standing committees.

2. Members of standing committees have developed considerable knowledge of departmental policies and programs. When considering Estimates, these committees have tended to focus attention on policy matters and are quite successful at highlighting concerns in these areas. However, there remains a gap in the review of government expenditures because standing committees do not study Estimates line by line. In addition, each department's spending is looked at in isolation without consideration of government-wide trends.

3. What is needed is a budget committee whose review of expenditures before the fact will parallel that of the Public Accounts Committee's review after the fact. Each year the Public Accounts Committee examines the report of Parliament's auditor, the Auditor General. Major findings of the Auditor General are subjected to detailed scrutiny and the Committee encourages public officials to improve the quality of management and of accountability to the taxpayer. Similarly, a budget committee would compare and assess each department's need for funds and look at overall trends in public spending.

4. To develop the budget committee proposal, further study is needed. Your Committee will therefore undertake an examination of the pertinent reports and studies on this subject over the coming months with a view to preparing a detailed report to the House by the fall of this year. Among the issues to be considered is the relaxation of the non-confidence convention as it applies to the proposed budget committee. There is a need to seek a balance between the Government's present control over

A. RÉALISATIONS DE L'ANNÉE

Comité du budget

1. L'une des conclusions principales à laquelle est arrivé le Comité au cours de l'année, c'est qu'il serait bon de créer un comité du budget chargé d'étudier les dépenses proposées par le gouvernement (12^e Rapport, le 4 mai 1988). Ce comité se composerait de membres du Comité des comptes publics et de membres des comités permanents intéressés. Il étudierait les budgets présentés par chaque ministère alors que les comités permanents en place s'attachent surtout à étudier les politiques suivies par ceux-ci.

2. Les membres des comités permanents ont acquis une bonne connaissance des politiques et programmes des divers ministères. Lorsqu'ils étudient le budget des ministères, ces comités se sont jusqu'ici surtout intéressés à l'orientation des politiques dont ils ont, avec beaucoup de succès, souligné les lacunes. Or, les comités permanents n'étudient pas en détail les budgets ministériels alors qu'il serait nécessaire qu'on le fasse. En outre, les comités permanents étudient les dépenses individuelles des ministères sans se préoccuper de dégager les tendances qui se manifestent à l'échelle du gouvernement.

3. Il serait donc bon de créer un comité du budget qui serait chargé d'étudier les dépenses avant qu'elles ne soient engagées. Le Comité des comptes publics continuerait, pour sa part, à les revoir après qu'elles ont été engagées. Chaque année, le Comité des comptes publics étudie également le rapport déposé à la Chambre par le Vérificateur général, chargé par le Parlement de revoir les comptes publics. Il étudie minutieusement les grandes conclusions tirées par le Vérificateur général et encourage les fonctionnaires à améliorer la qualité de leur gestion et à s'acquitter convenablement de la responsabilité qui leur incombe de rendre compte aux contribuables des dépenses engagées. Par ailleurs, le Comité du budget étudierait et comparerait les prévisions des ministères en vue de dégager les tendances globales qui se manifestent dans les dépenses publiques.

4. Il est nécessaire d'étudier plus à fond la question de la création d'un comité du budget. Dans le but de soumettre à la Chambre un rapport approfondi sur la question d'ici l'automne, le Comité étudiera les rapports et les études s'y rapportant au cours des mois qui viennent. Le Comité se penchera notamment sur la question de l'assouplissement de la règle de non-confiance qui s'appliquerait au Comité du budget dont on propose la création. Il est nécessaire d'établir un équilibre entre le

the supply process and the need for Parliamentarians to better exercise their age-old power to vote supply. The terms of reference for the Committee's study will also include: the form and substance of the Estimates; the procedures for the review of the Estimates; the mandate, powers, and membership of the proposed budget committee established to consider the Estimates; the principle of ministerial responsibility and accountability for departmental operations; and the connection between the supply process and the ways and means process.

Cash Management

5. Over the past year, the federal Public Service has reported continued significant improvements in cash management. Since the tabling of your Committee's report on this subject (May 22, 1985), over \$539 million has been saved.

6. As a result of your Committee's report, business-like practices have been adopted in the way government makes payments, collects accounts receivable, deposits its receipts and considers financing costs in its financial decisions. For example, improved collection of accounts receivable resulted in a gain of \$46 million in 1985-86 and \$16 million in 1986-87, while enhanced recoveries of cash from Crown corporations netted \$365 million and \$54 million in the same years.

Indian Affairs

7. When your Committee reported on the Department of Indian Affairs and Northern Development (4th Report, March 9, 1987), one of the major concerns was inadequate procedures in the management of Indian lands, estates and moneys. In areas such as the processing of estates and the release of funds from trust accounts for minors, the Department did not meet professional standards. Your Committee called for the introduction of amendments to the *Indian Act* to alleviate some of these concerns.

8. Your Committee noted that action has been taken with respect to some of the areas of needed amendment in the *Indian Act*. On June 2, 1988, the House gave second reading to Bill C-123 which amends the *Indian Act* concerning minors' trust accounts and a spouse's preferential share of an estate when a person dies without a will.

Remission Programs

9. In its First Report (November 4, 1986) your Committee considered income tax remissions orders. In a hearing with Revenue Canada (Customs and Excise), your Committee also considered remission programs applicable

droit du gouvernement d'exercer un contrôle sur le processus budgétaire et la nécessité pour les parlementaires d'exercer leur pouvoir bien établi de voter les crédits. Le mandat du Comité l'habilitera à étudier les sujets suivants: la présentation et le contenu du budget des dépenses; les méthodes adoptées pour étudier ce budget; le mandat, les pouvoirs et la composition du Comité du budget proposé; les principes de la responsabilité ministérielle et de l'obligation de rendre compte en ce qui touche les opérations d'un ministère; et le lien entre le processus budgétaire et le processus des voies et moyens.

Gestion de l'encaisse

5. Au cours de l'année, on a constaté, au sein de la fonction publique, des améliorations importantes dans les pratiques de gestion de l'encaisse. Depuis le dépôt du rapport du Comité sur cette question (le 22 mai 1985), des économies de 539 millions de dollars ont été réalisées.

6. Par suite du rapport du Comité, le gouvernement a adopté des pratiques qui se comparent davantage à celles du secteur privé en ce qui touche le paiement des comptes, le recouvrement des créances, le dépôt des rentrées de caisse et le calcul des coûts financiers de certaines décisions. Ainsi, l'amélioration des méthodes de recouvrement des créances a permis au gouvernement de récupérer 46 millions de dollars en 1985-1986 et 16 millions de dollars en 1986-1987. Les sommes recouvrées des sociétés d'État se sont élevées à 365 millions de dollars et à 54 millions de dollars respectivement au cours des mêmes années.

Affaires indiennes

7. Dans son rapport sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (quatrième rapport, le 9 mars 1987), le Comité attirait l'attention sur les lacunes dans la gestion des terres, des successions et des deniers des Indiens. Le ministère ne s'acquittait pas comme l'aurait fait un spécialiste de ses responsabilités en ce qui touche le traitement des successions et la gestion des comptes en fiducie de mineurs. Le Comité recommandait donc l'adoption de modifications à la *Loi sur les Indiens* afin de corriger la situation.

8. Le Comité a noté qu'on avait adopté certaines des modifications qu'il a recommandées à la *Loi sur les Indiens*. Le 2 juin 1988, la Chambre adoptait en deuxième lecture le projet de loi C-123 qui modifie la *Loi sur les Indiens* en ce qui touche les modalités de gestion des comptes en fiducie de mineurs et la part précipitaire de la succession qui revient au conjoint dans le cas d'une personne qui meurt intestat.

Programmes de remise d'impôt sur le revenu

9. Dans son premier rapport (le 4 novembre 1986), le Comité avait étudié la question des décrets de remise d'impôt sur le revenu. À une séance à laquelle participaient des fonctionnaires de Revenu Canada

to customs duties and excise taxes. Remissions of tax or duty usually provide relief to the taxpayer from some aspect of the tax system and are sometimes used to implement a particular policy. One major concern of your Committee was the failure to provide adequate information to Parliament on remission orders, which have become a major tax expenditure totalling approximately \$1 billion in 1985-86.

10. Over the past year, the Minister of Finance has responded positively to some of your Committee's concerns. All remission orders above \$20 million in value are now tabled in Parliament and semi-annual reports to Parliament on remission orders are also tabled, indicating, for each remission order, the total amount involved and the reasons for the order. In addition, improvements will be made in the reporting of remission orders in the Public Accounts of Canada. As a result of the above measures, both Parliament and the public are now better informed.

Committee Reports

(a) Income Tax Expenditures

11. In its report on income tax expenditures (11th Report, November 2, 1987), your Committee focused on the need for improved information to Parliament and the implementation of sound monitoring and evaluation procedures by the Department of Finance.

12. With respect to information for Parliament, your Committee considered that improvements were required both in the quality of tax expenditure information and in the process whereby such information is provided to Parliament. All major tax expenditures should be subjected to an open process of consultation prior to their introduction with ample opportunity for Parliamentary review. In addition, an annual account of tax expenditures should be tabled in Parliament.

13. Your Committee raised a number of basic questions about the process whereby tax expenditure programs are approved and managed. These questions were related to program evaluation and a new evaluation unit recently established by the Department of Finance may help to answer them. Your Committee has called upon the Department to give priority to the evaluation of higher risk programs. Your Committee will monitor the progress of the Department's program evaluation branch.

(b) Financial Management and Control Study

14. The Committee's report on the Financial Management and Control Study (FMCS) centred on weak financial management in government departments and

(Douanes et Accise), le Comité a aussi étudié les programmes de remise des droits de douane et des taxes d'accise. Les remises d'impôt ou de droits sont habituellement consenties pour soustraire le contribuable à l'application d'une des dispositions du régime fiscal et on y a parfois recours pour mettre en oeuvre une politique donnée. Le Comité déplorait notamment qu'on ne fournisse pas suffisamment de renseignements au Parlement au sujet des décrets de remise d'impôt sur le revenu qui constituent maintenant une dépense fiscale importante, laquelle s'est élevée à quelque 1 milliard de dollars en 1985-1986.

10. Au cours de l'année, le ministre des Finances a tenu compte de certaines des doléances du Comité. Tous les décrets de remise d'impôt sur le revenu qui excèdent 20 millions de dollars sont maintenant soumis au Parlement, ainsi que les rapports semestriels donnant le montant de chaque décret de remise ainsi que les raisons pour lesquelles ces remises ont été accordées. En outre, on a amélioré la façon dont on rend compte des décrets de remise d'impôt dans les comptes publics du Canada. À la suite de l'adoption de ces mesures, le Parlement et le public sont maintenant mieux informés au sujet des décrets de remise d'impôt sur le revenu.

Rapports du Comité

(a) Dépenses fiscales

11. Dans son rapport sur les dépenses fiscales (11^e rapport, le 2 novembre 1987), le Comité a souligné qu'il était nécessaire au ministère des Finances d'améliorer l'information fournie à cet égard au Parlement et de mettre en oeuvre des procédures de surveillance et d'évaluation adéquates.

12. Le Comité a jugé nécessaire d'améliorer tant la qualité de l'information fournie au Parlement au sujet des dépenses fiscales que le processus par lequel elle est fournie. Avant d'être proposées, toutes les dépenses fiscales importantes devraient faire l'objet de consultations étendues et d'une étude approfondie par le Parlement. En outre, un état annuel des dépenses fiscales devra être déposé au Parlement.

13. Le Comité a soulevé un certain nombre de questions fondamentales au sujet du processus d'approbation et de gestion des dépenses fiscales. Ces questions avaient trait à l'évaluation des programmes et le nouveau service récemment créé par le ministère des Finances permettra sans doute d'améliorer la situation à cet égard. Le Comité a pressé le ministère d'accorder la priorité à l'évaluation des programmes comportant des risques élevés. Il suivra de près le travail effectué par le service de l'évaluation des programmes susmentionnés.

(b) Étude de la gestion et du contrôle financiers

14. Le rapport du Comité relatif à l'étude de la gestion et du contrôle financiers (EGCF) a fait ressortir les lacunes de la gestion financière dans certains ministères et

agencies. Policy decisions are being made without adequate financial information that decision-makers need to understand the implications of their decisions. There is an enormous lack of cost information across government. The taxpayer cannot be assured that operations in the public service are being carried out with due regard to economy, efficiency and effectiveness.

15. Financial accountability, ensuring that managers account for the resources entrusted to them, means a chain of accountability, from departmental managers to Treasury Board and from both of these to Parliament. Your Committee encouraged a new procedure to improve financial accountability of departments, Increased Ministerial Authority and Accountability, which will assign greater responsibilities to departmental management in return for enhanced reporting of performance. It will require managers to manage and replace the sometimes illusory control exercised by Treasury Board. At the same time, your Committee insisted that Treasury Board not abdicate its statutory responsibilities for the management of public funds.

16. Your Committee continues to be concerned about serious inadequacies in financial computer systems. Your Committee found a pattern of project failures, cost overruns, poor operating performance, duplication of effort and significant waste. To remedy these deficiencies, your Committee endorsed the Auditor General's recommendations in this area and called upon Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General to monitor departments' implementation of corrective measures.

17. Your Committee called for the senior financial officer to be an integral part of departments' decision-making process so that decisions are demonstrably based on cost-benefit analysis and improved reporting of costs. Your Committee further recommended that all departments and agencies implement productivity measurement plans.

B. FOLLOW-UP ON COMMITTEE REPORTS

18. The follow-up process is an integral part of the relationship between the Committee and government departments and agencies. As the audit committee of Parliament, the Committee is concerned with the nature and extent of the remedial actions in response to its recommendations. The process usually involves the submission of progress reports and the assessment of these by the Auditor General.

organismes gouvernementaux. Les décideurs prennent des décisions sans posséder les renseignements financiers leur permettant d'en évaluer les conséquences. Tous les services gouvernementaux manquent de renseignements sur les coûts des programmes. On ne peut assurer au contribuable que les programmes gouvernementaux sont mis en oeuvre en tenant compte des exigences en matière d'économie, d'efficacité et d'efficience.

15. Pour que les gestionnaires puissent rendre compte de la gestion des ressources financières qui leur sont confiées, il est nécessaire d'établir une chaîne de responsabilités allant des ministères au Conseil du Trésor, tous deux étant comptables envers le Parlement. Le Comité a favorisé la mise en oeuvre d'une nouvelle procédure en vue d'améliorer la responsabilité financière des ministères, soit l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, par laquelle les ministères obtiendront davantage de responsabilités en matière de gestion en contrepartie d'une meilleure information sur le rendement des programmes. Les gestionnaires seront tenus, dans le cadre de cette nouvelle procédure, d'assumer eux-mêmes le contrôle de leurs programmes qu'exerce maintenant de façon parfois illusoire le Conseil du Trésor. Par ailleurs, le Comité a insisté sur le fait que le Conseil du Trésor ne doit pas abdiquer ses responsabilités statutaires en ce qui touche la gestion des fonds publics.

16. Le Comité continue de s'inquiéter des lacunes sérieuses qu'il a constatées dans les systèmes informatiques de gestion financière. Il a relevé à plusieurs reprises des lacunes, des dépassements de devis, des résultats médiocres, des chevauchements et un gaspillage important de ressources. Pour corriger la situation, le Comité a fait siennes les recommandations formulées par le Vérificateur général à cet égard et a pressé le Secréariat du Conseil du Trésor et le bureau du Contrôleur général de surveiller la mise en oeuvre par les ministères de mesures correctives.

17. Le Comité a recommandé que les ministères tiennent compte de l'avis de leur agent principal des finances au moment de prendre des décisions pour s'assurer qu'elles se fondent sur une analyse coûts-avantages et que la déclaration des coûts est plus juste. Le Comité a également recommandé que tous les ministères et organismes gouvernementaux adoptent des plans permettant d'évaluer leur productivité.

B. SUIVI DES RAPPORTS DU COMITÉ

18. Le processus de suivi fait partie intégrante des relations entre le Comité et les ministères et organismes du gouvernement. A titre de comité de vérification du Parlement, le Comité s'intéresse de près à la nature et à la portée des mesures correctives prises à la suite de ses recommandations. Ce processus comprend la présentation de rapports d'activité et l'évaluation de ces rapports par le Vérificateur général.

Department of Public Works (2nd Report, December 18, 1986)

19. Your Committee sought updates from the Department of Public Works in a number of areas, notably the implementation of revenue dependency, a system to improve cost-effectiveness by charging client departments for services. Other areas reported to your Committee involved the need for improvements in planning the accommodation of government departments, in the extent of competitive tendering, in financial management systems, and in the rationalization of architectural and engineering services. The Auditor General assessed these responses on behalf of your Committee. In most areas progress was noted. For example, revenue dependency has been implemented on the services side of the Department but not on the accommodation side and a full financial management system is not yet in place, although important components are. Your Committee will continue to monitor the Department's progress.

Department of Indian Affairs and Northern Development (4th and 5th Reports, March 9 and 16, 1987)

20. Further responses were received in the past year from the Department of Indian Affairs and Northern Development relating to the management of Indian lands and moneys, contributions to Indian bands and procedures for native claims settlements. These responses were assessed by the Auditor General. In the case of Indian lands and moneys, the Department made specific undertakings to your Committee for remedial action and firm target dates for the completion of these measures have now been set. With respect to contributions to Indian bands, efforts are underway to improve controls over payments and implement alternative funding arrangements. The Department will continue to report its progress to your Committee.

Department of External Affairs (6th Report, May 20, 1987)

21. The Department of External Affairs has responded to your Committee's recommendations and these responses have been assessed by the Auditor General. In a number of key areas, such as personnel policy and improved operating relationships with other government departments, the department has made progress in implementing your Committee's recommendations. In other areas, such as the establishment of levels of service at posts abroad, the Department's remedial actions have been incomplete, based on differing views as to the need for the measures recommended by the Auditor General and your Committee.

Department of Agriculture (7th Report, June 11, 1987)

22. During the past year, the Department of Agriculture responded to your Committee's recommendations by providing a detailed progress report and other documentation related to the recommendations of the Auditor General. Your Committee noted that the Department's response included a timetable of planned

Ministère des Travaux publics (2^e rapport, le 18 décembre 1986)

19. Le Comité avait demandé au ministère des Travaux publics des rapports d'activité visant plusieurs domaines, dont la mise en oeuvre d'un régime d'autofinancement, système de facturation des ministères-clients de façon à améliorer la rentabilité. Par ailleurs, le ministère devait améliorer la planification du logement des ministères pour ce qui est de l'adjudication des contrats, des programmes de gestion financière et de la rationalisation des services d'architecture et de génie. Le Vérificateur général a évalué ces rapports pour le Comité. Des progrès ont été notés dans la plupart des domaines. Par exemple, le régime d'autofinancement a été mis en oeuvre dans le secteur des services du ministère, mais non pas dans celui du logement, le programme de gestion financière n'est pas encore entièrement en place, même si d'importants éléments le sont. Le Comité continuera à surveiller les progrès du ministère.

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (4^e et 5^e rapports, les 9 et 16 mars 1987)

20. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien a envoyé d'autres rapports au cours de l'année écoulée sur la gestion des terres et des deniers des Indiens, les fonds versés aux bandes indiennes et les méthodes de règlement des revendications territoriales autochtones. Ces rapports ont été évalués par le Vérificateur général. Dans le cas des terres et des deniers des Indiens, le ministère s'était engagé auprès du Comité à prendre des mesures correctives et il s'est maintenant fixé un échéancier à cet égard. Pour ce qui est des fonds versés aux bandes indiennes, le ministère s'efforce actuellement de mieux contrôler les versements et de parvenir à d'autres ententes de financement. Le ministère continuera à faire rapport de ses travaux au Comité.

Ministère des Affaires extérieures (6^e rapport, le 20 mai 1987)

21. Le Vérificateur général a évalué la façon dont le ministère des Affaires extérieures a donné suite aux recommandations du Comité. Dans plusieurs secteurs essentiels, comme la politique en matière de personnel et l'établissement de meilleures relations avec d'autres ministères, le ministère a répondu aux recommandations du Comité. Dans d'autres domaines, comme la définition des niveaux de service dans les missions à l'étranger, les mesures correctives prises par le ministère ont été incomplètes en raison de divergences de vue quant à la nécessité de ces mesures recommandées par le Vérificateur général et le Comité.

Ministère de l'Agriculture (7^e Rapport, le 11 juin 1987)

22. Au cours de l'année écoulée, le ministère de l'Agriculture a donné suite aux recommandations du Comité en présentant un rapport détaillé ainsi que d'autres documents se rapportant aux recommandations du Vérificateur général. Le Comité a noté que le ministère s'est fixé un échéancier pour l'application des

corrective measures for those recommendations where remedial action was incomplete. The Department appeared to have taken action in many of the areas of concern to your Committee, such as improved management of the Department's research operations and the adoption of improved procedures for the handling and disposal of toxic wastes and hazardous materials.

C. TOPICS RAISED IN THE EVIDENCE

23. Over the past year, your Committee heard evidence on the following matters which were not separately reported to the House:

- (i) payment of public funds to a Hong Kong bank in a manner that appeared to avoid Canadian income taxes;
- (ii) overexpended appropriations in seven departments;
- (iii) materiel support and major capital projects in the Department of National Defence;
- (iv) public pensions management, Indian and Northern health care, and the backlog in the approval of drug submissions in the Department of National Health and Welfare;
- (v) the Auditor General's 1988-89 Estimates; and
- (vi) the Canadian Jobs Strategy in the Canada Employment and Immigration Commission.

Your Committee wishes to summarize its major observations and conclusions with respect to several of these subjects.

Overexpended Appropriations

24. Your Committee noted ten instances in seven departments of overexpended appropriations for the 1986-87 fiscal year. The most significant overexpended appropriation was in the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE), where approximately \$80 million was overspent. Your Committee noted that the Department has responded with more rigorous systems and procedures for forecasting, budgeting and financial control. An important part of the problem is that the Department, which has multi-year spending commitments, needs to know what its commitments are at all times and your Committee considers that the systems introduced in the Department must serve that objective. This situation reinforces your Committee's emphasis in this annual report on the need for better controls before public funds are spent.

correctifs prévus lorsque les mesures correctives s'étaient révélées incomplètes. Le ministère semble avoir pris des mesures dans de nombreux domaines notés par le Comité, comme la gestion améliorée des activités de recherche du ministère et l'adoption de meilleures règles pour la manutention et l'élimination des déchets toxiques et des matières dangereuses.

C. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES TÉMOINS

23. Au cours de l'année écoulée, le Comité a entendu des témoignages sur les questions suivantes, lesquelles n'ont pas fait l'objet de rapports distincts à la Chambre:

- (i) versement de fonds publics à une banque de Hong Kong d'une façon qui semblait éviter le paiement de l'impôt canadien sur les bénéfices;
- (ii) dépassements de crédits dans sept ministères;
- (iii) appui matériel et grands projets d'immobilisations au ministère de la Défense nationale;
- (iv) gestion des régimes publics de retraite, services de santé des Indiens et des populations du Nord, arriérés des approbations des présentations de drogues nouvelles au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social;
- (v) budget des dépenses 1988-1989 du Vérificateur général;
- (vi) Planification de l'emploi de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

Le Comité souhaite résumer ses principales observations et conclusions à l'égard de plusieurs de ces sujets.

Dépassements de crédits

24. Pour l'exercice financier 1986-1987, le Comité a relevé dix cas de dépassement de crédits dans sept ministères. C'est au ministère de l'Expansion industrielle régionale que le dépassement de crédits le plus important a été noté: près de 80 millions de dollars. Le Comité a remarqué que le ministère a réagi en appliquant des mesures et des systèmes plus rigoureux en matière de prévisions, d'établissement du budget et de contrôle financier. Le problème s'explique en grande partie par le fait que le ministère a des engagements pluriannuels de dépenses; il doit donc savoir à tout moment la nature de ses engagements. D'après le Comité, les systèmes présentés par le ministère devraient permettre de redresser la situation. Cet état de fait souligne encore plus la nécessité de meilleurs contrôles des dépenses de fonds publics, point que le Comité avait relevé dans son rapport annuel.

National Defence

25. With respect to materiel support, your Committee shared the Auditor General's concern that neither the materiel support system nor the logistics framework of the Canadian Armed Forces was suitably developed for sustained conflict. The supply system was based on 1960s technology and although work had started on a replacement system, the new system would not be in place before 1995. Other issues of concern to your Committee were the annual purchasing of \$35 million worth of supplies in advance of need, the failure to observe due regard for economy in purchasing, and \$300 million worth of excess inventory. Your Committee also concluded that the Departments of National Defence and Supply and Services should tighten up procedures related to the purchase of foreign-sourced materiel through Canadian middlemen where the latter were making excessive profits.

26. In relation to major capital projects, your Committee found that the systems and practices used by the Department to manage these projects were generally appropriate. However, your Committee was concerned by the need to better define what constituted a major capital project. In one case, a \$40 million component was removed from a contract in order to avoid the more stringent criteria for Treasury Board approval applicable to a major Crown project. Another concern of your Committee was the sole-sourcing of major contracts. For example, a contract valued in excess of \$1 billion was entered into without competitive bids and the Auditor General could not find evidence of the reasoning behind the sole-sourcing decision in the files.

National Health and Welfare

27. Your Committee was concerned by the need to implement measures of performance and improve productivity in the Canada Pension Plan and Old Age Security programs. Processing times of pensions, including disability pensions, are excessively long and have not improved appreciably since the Auditor General's last audit two years ago. The Department indicated to your Committee that improved procedures would streamline the processing of applications. Your Committee expects the Department to implement these measures.

28. Another subject considered by your Committee was the adequacy of Indian and Northern health services. The Auditor General concluded that existing systems were so deficient that the Department could not be sure it was delivering an adequate level of health services to these individuals. In response to these deficiencies, the Department made a commitment to your Committee to improve its planning and management systems, notably in

Défense nationale

25. En ce qui concerne l'appui matériel, le Comité a les mêmes inquiétudes que le Vérificateur général, c'est-à-dire que ni le système d'appui matériel ni la structure logistique des Forces armées canadiennes ne permettraient de répondre convenablement aux exigences d'un conflit prolongé. Le système d'approvisionnement s'appuyait sur la technologie des années 60; même si le ministère a commencé à faire des recherches sur un système de remplacement, ce nouveau système ne sera pas en place avant 1995. Le Comité s'inquiète également des achats anticipés de fournitures, de l'ordre de 35 millions de dollars par année, du fait que le ministère ne se soucie pas, comme il le devrait de l'économie lorsqu'il procède à ces achats et qu'il existe un excédent de matériel valant 300 millions de dollars. Le Comité a également conclu que les ministères de la Défense nationale et des Approvisionnements et Services devraient renforcer leurs règlements visant l'achat de matériel à l'étranger par l'entremise d'intermédiaires canadiens dont les profits sont excessifs.

26. En ce qui concerne les grands projets d'immobilisations, le Comité est d'avis que les systèmes et méthodes de gestion de ces projets sont généralement pertinents. Il reste toutefois que d'après le Comité, il faudrait mieux définir ce qui constitue un grand projet d'immobilisation. Dans ce cas particulier, un élément de 40 millions de dollars a été supprimé d'un contrat pour éviter d'avoir à respecter les critères plus sévères du Conseil du Trésor en matière d'approbation d'un grand projet de la Couronne. Le Comité s'inquiète également du recours à des fournisseurs exclusifs pour de gros contrats. Ainsi, un contrat évalué à plus d'un milliard de dollars a été attribué sans concurrence et le Vérificateur général n'a pu en trouver les motifs dans les dossiers du ministère.

Santé nationale et Bien-être social

27. Il fallait d'après le Comité que le ministère adopte des mesures de rendement et améliore la productivité dans le cadre des programmes du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Les délais du traitement des pensions, y compris les pensions d'invalidité, sont excessivement longs. Aucune véritable amélioration n'a été notée depuis la dernière vérification du Vérificateur général, il y a deux ans. Le ministère a indiqué au Comité que l'adoption de meilleures règles permettrait de rationaliser le traitement des demandes. Le Comité s'attend à ce que le ministère mette ces mesures en oeuvre.

28. Le Comité a également examiné la pertinence des services de santé offerts aux Indiens et aux populations du Nord. Le Vérificateur général a conclu que les systèmes actuels présentaient tellement de lacunes que le ministère ne pouvait pas être en mesure de savoir si les services de santé offerts à ces personnes étaient adéquats. Afin de corriger ce problème, le ministère s'est engagé auprès du Comité à améliorer ses systèmes de planification et de

relation to programs such as the National Native Alcohol and Drug Abuse Program.

29. Your Committee was also concerned by the delays and significant backlog in the approval of new drug submissions by the Department of National Health and Welfare. Canadians must wait up to two years for a new drug to enter the marketplace. The Department informed your Committee that it would implement productivity targets and guidelines to require more complete applications from drug manufacturers.

Auditor General's Estimates

30. Your Committee considered the Auditor General's 1988-89 Main Estimates. Among the issues discussed were the need for 28 additional person-years and the international activities of the Audit Office. The Auditor General provided your Committee with an explanation of his increase in person-year utilization and described in some detail the long-standing involvement of that office in international matters such as the United Nations audit. In addition, your Committee held a second meeting *in camera* to discuss the subjects proposed for the Auditor General's 1989 Annual Report.

Canadian Jobs Strategy

31. The Canadian Jobs Strategy embodied six major federal labour market programs and was launched in a very short period over the summer of 1985. Among your Committee's concerns with respect to the Strategy was the failure to carry out a formal financial analysis of alternative programs. There were also inadequacies in forms, guidelines and directives leading to incomplete files for 40 per cent of proposal approvals. The Canada Employment and Immigration Commission informed your Committee that a departmental task force had been created to respond to these problems. The Commission made a commitment to your Committee that improvements would be made through changes in programming criteria, new support procedures, and an extensive staff training program.

gestion, au chapitre notamment de certains programmes comme le Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones.

29. Le Comité s'est également inquiété des retards et des arrières considérables relatifs à l'approbation des présentations de drogues nouvelles par le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social. Les Canadiens doivent attendre jusqu'à concurrence de deux ans avant qu'un nouveau médicament ne puisse être mis sur le marché. Le ministère a indiqué au Comité qu'il mettrait en oeuvre des objectifs de productivité ainsi que des lignes directrices exigeant des demandes plus complètes de la part des fabricants de drogues.

Budget des dépenses du Vérificateur général

30. Le Comité a examiné le budget des dépenses principal 1988-1989 du Vérificateur général. Parmi les questions débattues, citons la nécessité de 28 années-personnes supplémentaires ainsi que les activités internationales du Bureau de vérification. Le Vérificateur général a remis au Comité une explication de l'augmentation du nombre des années-personnes et a décrit en détail la participation internationale de longue date de son bureau, comme la vérification aux Nations Unies. En outre, le Comité a tenu une deuxième séance à huis clos afin de discuter des sujets proposés pour le Rapport annuel de 1989 du Vérificateur général.

Planification de l'emploi

31. La Planification de l'emploi qui regroupait six grands programmes fédéraux du marché du travail a été lancée très rapidement au cours de l'été 1985. À ce chapitre, le Comité s'est inquiété du fait qu'il n'y ait pas eu d'analyse financière officielle des programmes de rechange. Il a également noté des insuffisances en ce qui concerne les formulaires, les lignes de conduite et les directives, tant et si bien que 40 p. 100 des dossiers relatifs à l'approbation des propositions sont incomplets. La Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada a informé le Comité qu'un groupe de travail ministériel avait été mis sur pied pour résoudre ces problèmes. La Commission s'est engagée auprès du Comité à améliorer ce programme en modifiant les critères de programmation, en établissant de nouvelles règles en matière d'appui et en prévoyant un vaste programme de formation du personnel.

32. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 27, 28, 29, 35, 37, 39 and 41 which includes this Report*) is tabled.

32. Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages se rapportant à ces questions (*fascicules n^{os} 27, 28, 29, 35, 37, 39 et 41 qui contient le présent rapport*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

La présidente,

AIDEEN NICHOLSON

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JULY 26, 1988

(63)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 10:05 o'clock a.m. this day in room 112-N, Centre Block, the Chairman, Aileen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson and Alan Redway.

Acting Member present: Gabriel Fontaine for Jean-Guy Guilbault.

In attendance: From the Library of Parliament: T.A. Wileman, Research Officer.

The Committee met to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

The Chairman presented a draft annual Report.

After debate thereon, *it was agreed*,—That the draft Report, as amended, be the Committee's Report.

Ordered,—That the Chairman do present the Committee's Report to the House.

At 10:30 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chairman.

WEDNESDAY, AUGUST 17, 1988

(64)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day in room 112-N, Centre Block, the Chairman, Aileen Nicholson, presiding.

Members of the Committee present: Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aileen Nicholson, Alan Redway and Tony Roman.

Other Members present: Bob Corbett, Ron Stewart and Gordon Taylor.

In attendance: From the Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman, Research Officers.

Witnesses: J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada. *From the Office of the Auditor General of Canada:* D. Larry Meyers, Deputy Auditor General.

The Committee commenced consideration of the Order in Council appointing J. Andrew Macdonald to the post of Comptroller General of Canada, which paper was referred to the Committee on Thursday, July 21, 1988 pursuant to Standing Orders 67(5) and 103(1) (Sessional Paper No. 332-6/20).

The Comptroller General made a statement and answered questions.

The witness was excused.

At 4:47 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit *in camera*.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 26 JUILLET 1988

(63)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, aujourd'hui à 10 h 05, dans la pièce 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence d'Aileen Nicholson, (*présidente*).

Membres du Comité présents: Gilles Grondin, Dan McKenzie, Aileen Nicholson et Alan Redway.

Membre suppléant présent: Gabriel Fontaine remplace Jean-Guy Guilbault.

Aussi présent: De la Bibliothèque du Parlement: T.A. Wileman, attaché de recherche.

Le Comité se réunit pour étudier les questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

La présidente présente une ébauche du rapport annuel.

Après débat, *il est convenu*,—Que le projet de rapport, sous sa forme modifiée, soit le rapport du Comité.

Il est ordonné,—Que la présidente présente le rapport du Comité à la Chambre.

À 10 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 17 AOÛT 1988

(64)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 35, dans la pièce 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence d'Aileen Nicholson, (*présidente*).

Membres du Comité présents: Stan Hovdebo, Dan McKenzie, Aileen Nicholson, Alan Redway et Tony Roman.

Autres députés présents: Bob Corbett, Ron Stewart et Gordon Taylor.

Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams et T.A. Wileman, attachés de recherche.

Témoins: J. Andrew Macdonald, Contrôleur général du Canada. *Du bureau du Vérificateur général du Canada:* D. Larry Meyers, sous-vérificateur général.

Le Comité reprend l'étude du décret en conseil confiant à J. Andrew Macdonald le poste de Contrôleur général du Canada, document déposé au Comité le jeudi 21 juillet 1988, conformément aux dispositions des paragraphes 67(5) et 103(1) du Règlement (Document parlementaire n° 332-6/20).

Le Contrôleur général fait une déclaration et répond aux questions.

Le témoin est prié de quitter la salle.

À 16 h 47, le Comité adopte le huis clos.

The Committee proceeded to consider matters relating to its mandate under Standing Order 96(3)(f).

The Deputy Auditor General was called and answered questions.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Thomas Hall
Clerk of the Committee

Le Comité entreprend d'étudier les questions ayant trait au mandat que lui confie l'alinéa 96(3)f) du Règlement.

Le sous-vérificateur général est invité à regagner la pièce et répond aux questions.

À 17 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Le greffier du Comité
Thomas Hall

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Texte]

Wednesday, August 17, 1988

• 1537

The Chairman: I call the meeting to order. In accordance with Standing Orders 67.(5) and 103.(1), a certified copy of the Order in Council appointing Mr. Andrew Macdonald to the post of Comptroller General of Canada was tabled in the House and referred to the Standing Committee on Public Accounts on Thursday, July 21, 1988.

In accordance with Standing Order 104, the committee decided on Tuesday, July 26, 1988, to call the appointee to appear before the committee for the purpose of examining his qualifications and competence to perform the duties of the post to which he has been appointed.

This is the first time the public accounts committee has reviewed an Order in Council appointment. The only issue before the committee is whether the appointee has the qualifications and the competence to perform the duties of his position. However, since Mr. Macdonald has held this position on an acting basis for some time and is well known to the committee, in welcoming him here we may also have some general questions regarding the office itself.

Mr. Macdonald, you might wish to make an opening statement.

Mr. J. Andrew Macdonald (Comptroller General of Canada): I just wanted to say, Madam Chair—

Mr. Redway: You want to tender your resignation.

Mr. Macdonald: Not yet, Mr. Redway. I wanted to say that I was somewhat surprised when I was called before the committee, but on reflection I realized that since I joined the Office of the Comptroller General in 1980 to work on the review of the estimates project it was a natural thing to come before this committee. The committee's twenty-third report of 1979 was basically my workplan, and I guess over the years I have spent more time with this committee than all other committees of the House. I am very pleased to be here with you today.

The Chairman: Thank you. I do not imagine that many members will have searching questions about your qualifications, Mr. Macdonald, but I think we would be very interested in hearing about any possible changes in the office at this time, as you are assuming office, or any changes that are anticipated for the role of the Comptroller General.

Mr. Macdonald: Perhaps I could speak to that now. I guess the confusion regarding the role of the office has been well known. Since I have assumed the Comptroller

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

[Traduction]

Le mercredi 17 août 1988

La présidente: Je déclare la séance ouverte. Conformément aux articles 67.(5) et 103.(1) du Règlement, une copie conforme du décret portant nomination de M. Andrew Macdonald au poste de contrôleur général du Canada a été déposée à la Chambre et déferée au Comité permanent des comptes publics le jeudi 21 juillet 1988.

Conformément à l'article 104 du Règlement, le Comité a décidé, le mardi 26 juillet 1988, de convoquer la personne ainsi nommée à comparaître devant le Comité dans le but d'examiner ses titres et qualités ainsi que son aptitude à s'acquitter des fonctions du poste auquel il a été nommé.

C'est la première fois que le Comité des comptes publics examine une nomination par décret. Le Comité a pour seul mandat de déterminer si la personne nommée possède les qualités et la compétence voulues pour s'acquitter de ses fonctions. Toutefois, comme M. Macdonald occupe le poste à titre intérimaire depuis quelque temps déjà et est bien connu des membres du Comité, ceux-ci voudront peut-être lui poser aussi d'autres questions d'ordre général touchant à sa charge.

Monsieur Macdonald, vous pouvez, si vous le souhaitez, faire une déclaration.

M. J. Andrew Macdonald (contrôleur général du Canada): Je voulais seulement dire, madame la présidente. . .

M. Redway: Vous voulez remettre votre démission.

M. Macdonald: Pas encore, monsieur Redway. Je vous avoue ma surprise lorsque j'ai appris ma convocation au Comité mais, à la réflexion, j'ai conclu que, puisque j'appartiens au Bureau du contrôleur général depuis 1980, lorsque j'ai participé à l'examen du projet sur le budget des dépenses, il était tout naturel que je comparaisse devant le Comité. Le 23^e rapport du Comité, pour l'année 1979, a à toutes fins utiles constitué mon plan de travail; au fil des années, c'est probablement avec votre Comité que j'ai passé le plus de temps. Je suis donc très heureux d'être ici aujourd'hui.

La présidente: Merci. Je serais étonnée que les membres du Comité se posent beaucoup de questions sur vos aptitudes, monsieur Macdonald, mais j'imagine qu'ils voudront en savoir un peu plus sur d'éventuels changements au sein du bureau ou dans vos fonctions de contrôleur général, au moment où vous assumez vos fonctions.

M. Macdonald: Volontiers. La confusion qui règne sur le rôle du bureau est bien connue. Depuis que j'ai pris mes fonctions, d'abord à titre intérimaire, je suis remonté

[Texte]

General's position, first on an acting basis, I went back and looked at the basic mandate given to the office when it was first created. I went back to some of the testimony given by the then President of the Treasury Board, Mr. Robert Andras, relating to the responsibilities of the office, and by and large I think I can say that our fundamental role has not changed. We are still primarily accountable for financial management, financial management systems, financial management control, internal audit and program evaluation.

• 1540

I think what has happened over the years is that there have been shifts in emphasis, depending on the particular initiatives that were under way. In the very early days of the office we were very much involved in establishing financial management infrastructure in departments, senior financial officers in departments, internal audit functions in an appropriate policy context in departments, and program evaluation. Shortly after, we picked up the very large reform of the estimates project. At the same time we had the ongoing responsibility for the fundamental policies regarding financial control.

Over the years, as these major projects have really reached their end, they have been replaced by other projects and other initiatives, but always in the area of financial management and the related audit and evaluation. I did not really feel that the office was changing its role. I felt we were moving from what I would call a construction phase, if you will, of establishing appropriate infrastructures into one where we would now attempt to use it more effectively.

I think it was very timely that the Auditor General's second Financial Management and Control Study came out, which basically said the financial control by and large is okay but there is a lot to be done on the financial management side, which is after all the utilization of these tools that we have tried to put in place, the further development of them and the refining.

I have been trying to communicate both within government and outside that the role of the office has not fundamentally changed. We are moving into another phase. We are basically there to serve the Treasury Board and Parliament and to ensure that the right information is made available. I think we have had good acceptance within government and with parliamentarians in the initiatives that we have under way. In that regard the Auditor General's office and our office share the same objectives, although we do look at it from slightly different perspectives.

In terms of the reorganization, I think the major changes that are going to occur in the office have already occurred. I believe the committee was given a copy of the note I sent to all of my staff regarding the recent approval by the Treasury Board of the reorganized office. I will just spend a moment to give you the highlights.

[Traduction]

aux sources pour voir quel était le mandat du bureau à sa création. J'ai relu le témoignage donné par le président du Conseil du Trésor de l'époque, M. Robert Andras, sur les fonctions du bureau et je suis arrivé à la conclusion que, l'un dans l'autre, notre rôle fondamental n'a pas changé. Nous sommes toujours chargé de rendre des comptes sur la gestion financière, les systèmes de gestion financière, le contrôle de la gestion financière, la vérification interne ainsi que l'évaluation des programmes.

Au fil des ans, c'est l'insistance sur tel ou tel facteur qui a changé, je crois, en fonction des grands thèmes du moment. À ses débuts, le bureau s'occupait surtout de mettre en place l'infrastructure de gestion financière dans les ministères, de les doter d'agents supérieurs des finances, de services de vérification interne adaptés à chacun d'eux, ainsi que de services d'évaluation des programmes. Peu après, nous nous sommes lancés dans la vaste entreprise de réforme du budget des dépenses. Simultanément, il nous appartenait de tracer les grandes lignes de conduite en matière de contrôle financier.

Avec le temps, au fur et à mesure que ces entreprises connaissaient leur aboutissement, elles ont été remplacées par d'autres, mais toujours dans le domaine de la gestion financière et dans les secteurs connexes de la vérification et de l'évaluation. Je n'ai jamais eu l'impression que le bureau changeait de rôle. Il a d'abord été un bâtisseur, pour ainsi dire, alors que maintenant il cherche à se servir plus efficacement de ce qu'il a construit.

À mon avis, la deuxième Étude de la gestion et du contrôle financier du vérificateur général a été publiée à point nommé. Il y disait essentiellement que le contrôle financier est adéquat mais qu'il reste beaucoup à faire en matière de gestion financière, ce qui représente bien l'utilisation des mécanismes que nous avons mis en place, leur rodage et leur perfectionnement.

Aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, j'ai dit que le rôle du bureau n'avait pas changé au fond. Nous passons à une autre étape. Notre vocation est de servir le Conseil du Trésor et le Parlement pour veiller à ce que la bonne information soit disponible. Je pense que le gouvernement et les parlementaires acceptent bien les missions que nous nous sommes données. Sous ce rapport, le bureau du vérificateur général et le nôtre partagent les mêmes objectifs, sauf que nous les envisageons d'un angle légèrement différent.

Pour ce qui est de la réorganisation, les grands changements auxquels on pouvait s'attendre ont déjà eu lieu. Les membres ont reçu je crois copie d'une note que j'ai envoyée à tous mes collaborateurs concernant l'approbation récente par le Conseil du Trésor de notre réorganisation. Laissez-moi vous en donner les faits saillants.

[Text]

Basically we had to respond to a situation where, with the phasing out of the improvement in management practices and controls program, which had largely been completed, we wanted to give a much stronger emphasis to internal audit to exploit the considerable investment we had made over the years in internal audit infrastructure in departments. I was concerned that we were not getting enough of the right kind of audit-based information into the centre to enable us to provide some level of assurance to the Treasury Board ministers that things really were under control. If challenged, we had to have some audit-based evidence for that.

At the same time I recognized that the policy centres were having very strong demands for additional policy development, particularly in the area of costing and financial systems and the whole area of financial management information. The reorganization essentially reallocated resources into the policy areas. It took my former position of Policy Development Branch and split it into two. We now have an Accounting and Costing Policy Branch and a Financial Management Information Systems Branch, which are designed to give the dual focus to financial management and financial control as structured by the Auditor General.

At the same time they were enriched with resources to enable them to carry on more of the kind of initiatives that were planned for that area. The Management Practices Branch became the Audit and Review Branch, with responsibility for harnessing internal audit and ensuring that we could continue to develop that function in the government.

At the same time the Program Evaluation Branch was left pretty well as it was, with minor adjustments here and there; by and large its role was not affected.

The other thing I did was to take the Professional Development Division, which had previously been in the Financial Policy Centre, and had it report directly to me. It is now and will be over the next year or so expanding the considerable progress we have made in the financial community human resource management into audit and evaluation areas.

The Chairman: The Auditor General provided us with a copy of his view of the role or the mandate of the Comptroller General of Canada. Would you care to comment on that?

• 1545

Mr. Macdonald: I talked with Mr. Dye before that was sent over. By and large, I do not have a lot of problems with it. It is a restatement of a number of things the office has been doing.

[Translation]

Avec l'élimination graduelle du programme d'amélioration des pratiques de gestion et des contrôles de gestion, en grande partie réalisée, il fallait insister beaucoup plus sur la vérification interne pour tirer parti des vastes ressources que nous avions investies dans les années précédentes pour doter les ministères de l'infrastructure nécessaire à la vérification interne. Je trouvais que notre bureau n'obtenait pas suffisamment de renseignements utiles tirés de la vérification pour nous permettre de garantir au Conseil du Trésor que la situation était effectivement bien en main. Il fallait disposer de preuves tirées de la vérification pour justifier nos assertions.

Au même moment, j'ai vu que les centres de décision avaient énormément besoin de services supplémentaires en matière d'élaboration des politiques, surtout dans le domaine de l'attribution des coûts et des systèmes financiers, ainsi que dans tout le secteur de l'information de gestion financière. Réorganiser a consisté à affecter des ressources au secteur de l'élaboration des politiques. Mon ancienne direction, celle de l'élaboration des politiques, a été scindée en deux. Il y a aujourd'hui la direction de la politique de comptabilité et d'attribution des coûts ainsi que la direction de l'information et des systèmes de gestion financière; elles représentent les deux axes de la gestion financière et du contrôle financier, conformément à la conception du vérificateur général.

Du coup, des ressources supplémentaires leur ont été attribuées pour leur permettre de faire davantage dans leur sphère d'activités prévues. La direction des pratiques de gestion est devenue la direction de la vérification et de l'examen chargée de prendre en main la vérification interne et de veiller à ce que cette fonction puisse continuer de prendre de l'importance dans l'Administration.

La Direction de l'évaluation des programmes est, quant à elle, restée à peu près telle quelle, à quelques petits ajustements près. Sa mission est pratiquement restée inchangée.

J'ai aussi décidé de faire relever directement de moi la division du perfectionnement professionnel, qui faisait auparavant partie du centre de la politique financière. Dès maintenant et pour une douzaine de mois encore elle fera faire aux secteurs de la vérification et de l'évaluation les mêmes grands progrès que nous avons enregistrés dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans le secteur financier.

La présidente: Le vérificateur général nous a fait tenir copie du mandat du contrôleur général tel qu'il le concevait. Avez-vous des observations à faire?

M. Macdonald: J'en ai parlé avec M. Dye avant que cela vous soit renvoyé. Dans l'ensemble, ça me va. On y reprend des activités auxquelles le bureau se livre déjà.

[Texte]

Just for fun, I did cross-reference it to the original public accounts testimony of March 16, 1978, by the then President of the Treasury Board to see how it lines up. It lines up pretty well. A couple of things are much more refined now, because we have made considerably more progress.

There are one or two items that I frankly do not have accountability for, and never will. For example, I simply cannot respond to compensation levels for the financial community. That is done by the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, or in terms of the management category, compensation or the collective negotiations. So some of those things I cannot directly influence. But by and large, I do not have a lot of problems with it. In global terms it presents not a bad view of the role.

The one problem we have—and it has come up a number of times in testimony before this committee—is the use of the word “ensure”. Frankly one has to be careful how one uses it. “Ensure” does not mean go out and make departments do something by beating them over the head. Certainly in the IMAA environment we are now entering into, we are increasingly aware of the fact that we have to allow departments the flexibility to comply with the policies we establish.

What we do have to do, however, is to be aware of what is going on out there and be prepared to intervene if things deviate so far from the norm that it is simply not a responsible act on our part to allow this to continue. So we do intervene from time to time. But I sometimes feel the perception is that if there is a problem in the department, the Office of the Comptroller General should somehow fix it. I would rather feel we have to make sure it is fixed, but it is really almost a second-order type of accountability.

For most of the other things, I have no particular problems with it. Many of the seven areas, which the Office of the Auditor General had proposed as areas, are ones we have been doing for a good, long time.

Mr. Roman: You can only use the word “ensure”, as suggested by the Auditor General, as sort of an overview of your duties and responsibilities. What word would you insert in there?

Mr. Macdonald: I will accept the word “ensure” as long as it is recognized that it does not always mean going in and doing it ourselves. I think that was the point I was trying to make, Mr. Roman.

Mr. Roman: In other words, what you are basically saying is that you could ask someone else to go in and make sure it is done.

Mr. Macdonald: I think we would ask the department why it was not being done and then undertake with them to make sure it was done.

Mr. Roman: In case the department did not take the necessary action to fix whatever problem there may be,

[Traduction]

Pour m’amuser, je l’ai comparé au témoignage du président du Conseil du Trésor de l’époque devant le Comité des comptes publics, le 16 mars 1978, et j’ai constaté une grande concordance. Deux ou trois choses sont beaucoup plus raffinées aujourd’hui, à cause des progrès considérables que nous avons réalisés.

Il y a quand même une ou deux choses qui, ni aujourd’hui ni demain, ne relèveront de moi. Par exemple, je n’ai rien à voir avec l’établissement des traitements des agents des finances. Cela se fait par la Division de la politique du personnel du Conseil du Trésor ou, pour ceux de la catégorie de gestion, par le service chargé de la rémunération ou par l’intermédiaire de la négociation collective. Dans certains cas, je n’ai donc aucune influence directe. Mais dans l’ensemble, le document ne me pose aucune difficulté. Pris globalement, ce n’est pas une mauvaise description.

Je trouve toutefois à redire contre l’emploi du mot «veiller à», question qui est revenue souvent sur le tapis au Comité. Je trouve qu’il faut employer ce verbe avec prudence. Cela ne veut pas dire obliger les ministères en leur tapant dessus surtout à l’ère de l’APRM, nous sommes de plus sensibilisés au fait qu’il faut laisser aux ministères la flexibilité qui leur permettra de respecter nos politiques.

Il faut par contre savoir ce qui se passe et être prêt à intervenir au cas où les écarts de la norme sont tels qu’ils seraient irresponsables de notre part de laisser aller les choses. Il nous arrive donc d’intervenir à l’occasion. Mais j’ai parfois l’impression que si quelque chose ne tourne pas rond dans un ministère c’est au Bureau du contrôleur général d’y voir. J’estime, quant à moi, que notre obligation est de veiller à ce que quelqu’un y veille, une sorte de responsabilité au deuxième degré.

Pour le reste, ça me va. Les sept domaines d’intervention que le vérificateur général nous propose sont ceux dont nous nous occupons depuis longtemps déjà.

M. Roman: Si le verbe «veiller» employé par le vérificateur général ne fait que donner une idée de vos fonctions, quel mot préféreriez-vous à sa place?

M. Macdonald: Je veux bien accepter le verbe «veiller» pourvu qu’il soit bien entendu que cela ne signifie pas que c’est à nous d’aller corriger la situation sur place. C’est que j’essayais de dire, monsieur Roman.

M. Roman: Autrement dit, vous chargeriez quelqu’un d’aller voir sur place si la situation a été rectifiée.

M. Macdonald: Nous demanderions au ministère pourquoi cela n’a pas été corrigé puis nous entendrions avec lui pour s’assurer que cela sera fait.

M. Roman: Si le ministère n’agissait pas, vous auriez alors le pouvoir. . .

[Text]

then you would certainly have the authority and you would. . .

Mr. Macdonald: Yes, I have the authority of the Treasury Board ministers to take it to them, but frankly it never comes to that.

Mr. Redway: How many people do you have on your staff?

Mr. Macdonald: There are 148.

Mr. Redway: Has that gone up or down recently?

Mr. Macdonald: It has gone down 1% this past year, because of downsizing. At the peak, the office was at about 193 person-years back in 1981. I do not have the numbers with me, but we have been stable for the last three or four years at 150. We did our 1% downsizing, as all departments have done, and we will come down one more person-year next year.

Mr. Redway: Would you see yourself levelling off at that stage?

Mr. Macdonald: Essentially we have stabilized. We have been so for three years.

Mr. Redway: You do not have any grand plans to expand staff at a great rate.

Mr. Macdonald: No, I do not. I think the office is a pretty good size now. It is manageable.

Mr. Redway: You give everybody two personal computers. Is that the way to handle it?

Mr. Macdonald: We are not badly off with personal computers. The penetration is not as extensive as it is in the Auditor General's Office, but that is a question for another day. But I think we have enough. Frankly, I do not see growth in central agencies at a time when departments are downsizing to respond to the government's initiative. I felt it would be difficult to justify growth at the centre for what is perceived and what essentially is an overhead function.

• 1550

I think we have enough people to do the jobs that are there to be done as long as we recognize that priorities must be established and one does not do everything at once. The safety net we have is that we have funds for professional services, and where we do have a particular problem that requires urgent attention we can usually marry up our staff with someone from Audit Services Bureau or Bureau Management Consulting or an outside consultant to undertake the necessary work to make it happen. But at this time I am not feeling a particular squeeze on resources.

[Translation]

M. Macdonald: Oui, j'ai le pouvoir d'en saisir les ministres du Conseil du Trésor, mais, en réalité, cela ne va jamais jusque là.

M. Redway: Combien d'employés avez-vous?

M. Macdonald: Cent quarante-huit.

M. Redway: Le chiffre a-t-il monté ou baissé récemment?

M. Macdonald: Par suite de la compression, le chiffre a baissé de 1 p. 100 dans l'année qui vient de s'écouler. Au plus fort, l'effectif était d'environ 193 années-personnes en 1981. Je n'ai pas les chiffres sous la main, mais l'effectif reste autour de 150 depuis trois ou quatre ans. Comme tous les autres ministères, nous avons comprimé notre effectif de 1 p. 100 et nous supprimerons une autre année-personne l'année prochaine.

M. Redway: Pensez-vous rester à ce plateau?

M. Macdonald: Le plateau est déjà atteint depuis trois ans.

M. Redway: Vous n'avez pas de projets grandioses d'expansion de l'effectif?

M. Macdonald: Non. Le bureau est d'assez bonne dimension à l'heure actuelle. Il se gère bien.

M. Redway: Vous donnez deux ordinateurs personnels à tout le monde. Est-ce que c'est la façon de s'y prendre?

M. Macdonald: Côté ordinateurs, la situation n'est pas mauvaise. Nous n'en avons pas autant que dans les bureaux du vérificateur général, mais cela sera pour un autre jour. Je pense que nous en avons suffisamment. Pour être honnête, je vous dirai que je n'envisage pas de croissance dans les organismes centraux à une époque où les ministères compriment leur effectif pour répondre aux vœux du gouvernement. J'aurais du mal à justifier une croissance au centre pour ce qui constitue essentiellement un service général.

Je pense que nous avons suffisamment de gens pour les tâches à accomplir du moment que nous reconnaissons la nécessité d'établir des priorités et que nous n'entreprenons pas de tout faire en même temps. Ce qui nous sauve, ce sont les fonds dont nous disposons pour l'acquisition de services professionnels. Si nous sommes aux prises avec un problème particulier dont il faut s'occuper rapidement, nous pouvons habituellement faire travailler notre personnel avec quelqu'un du bureau des services de vérification, du bureau des conseillers en gestion ou avec un consultant de l'extérieur pour que le travail nécessaire soit mis en marche et accompli. Mais, à l'heure actuelle, je ne perçois pas de pression particulière sur les ressources.

[Texte]

Mr. Redway: The Auditor General in his last annual report had a good deal to say about the problems of financial control with the government in general. Do you take that as a criticism of the role of the Comptroller General in any sense?

Mr. Macdonald: My understanding is that we got a fairly clean bill of health on financial control, on basic controls. But he said we had a long way to go on financial management.

Mr. Redway: Financial management, I am sorry.

Mr. Macdonald: No, I am not bothered by that. I think it is a valid criticism. It was something we had come to realize ourselves.

One of the things about having audits that go on for a year is that you tend to know what the issues are as they are being uncovered. It was an area that we had already started to think about. I do not think you can do everything at once.

In 1976 we had problems with financial control. I think the office worked very hard to establish the necessary infrastructure over the first decade of its existence to ensure that we did have proper financial control. By and large, I think we have that and we are working hard to ensure that we maintain it.

To then say you have scaled one peak but there is a more distant peak called financial management; that is, in a shorthand form, the right information at the right place at the right time for any level of decision-making. It is difficult to argue with it as a concept. It is certainly something we are working very hard to try to make happen. It will take us a good long time to fully realize it, and I am not sure we will ever fully realize it.

Mr. Redway: Is the private sector farther ahead than the federal government in this area?

Mr. Macdonald: In the areas where the private sector has a bottom line, they certainly are. But in the areas of broader representations of performance, which are just now starting to penetrate private sector reporting, I would say they are not farther ahead. But given that they have a bottom line, their financial management systems tend to collapse much more quickly and get the necessary information into the centre.

A number of major corporations are now looking beyond the fundamental control, which is the bottom line, and looking at some of the other corporate areas. Some of them are coming up with some of the problems we have. But I guess I would have to say they are ahead of us in terms of getting the key information in fast.

[Traduction]

M. Redway: Dans son dernier rapport annuel, le vérificateur général a beaucoup parlé des problèmes de contrôle financier dans l'ensemble de l'administration publique. Y voyez-vous une critique quelconque du rôle du contrôleur général?

M. Macdonald: J'ai l'impression que nous avons reçu une assez bonne cote au sujet du contrôle financier, c'est-à-dire des contrôle de base. Mais il a dit que nous avions beaucoup de progrès à faire en matière de gestion financière.

M. Redway: Gestion financière, oui, c'est ce que je voulais dire.

M. Macdonald: Non, cela ne me contrarie pas. Je pense que c'est une critique fondée. Nous en étions d'ailleurs venus à nous en rendre compte nous-mêmes.

Lorsqu'une vérification se déroule pendant une année entière, on peut assez facilement s'apercevoir des problèmes qui sont mis au jour. C'est un domaine auquel nous avions déjà commencé à réfléchir. À mon avis, il est impossible de tout faire en même temps.

En 1976, nous avions des problèmes de contrôle financier. À mon avis, le bureau a travaillé très fort, au cours des 10 premières années de son existence, pour se donner l'infrastructure nécessaire à un bon contrôle financier. Dans l'ensemble, nous possédons aujourd'hui cette infrastructure et nous travaillons ferme à la maintenir en place.

On peut dire qu'un sommet a déjà été escaladé mais qu'il y en a un autre, plus loin, qui s'appelle la gestion financière; en résumé, celle-ci consiste à posséder les renseignements qu'il faut au bon endroit et au bon moment à tous les niveaux où se prennent des décisions. On ne saurait contester une telle notion. Il n'est pas douteux que nous travaillons très fort à ce que cela se réalise. Il nous faudra pas mal de temps avant que cela soit pleinement réalisé; je ne suis même pas sûr que nous y parvenions jamais totalement.

M. Redway: Le secteur privé est-il plus avancé que l'administration fédérale à cet égard?

M. Macdonald: Dans les domaines où le secteur privé doit présenter des résultats nets, c'est certes le cas. Mais dans les domaines d'une description plus étendue de la performance, qui commence tout juste à faire l'objet des rapports du secteur privé, à mon sens celui-ci n'est pas plus avancé que nous. Mais, du fait des résultats nets qu'ils doivent présenter, leurs systèmes de gestion financière ont tendance à s'affaïsser plus rapidement et à faire parvenir l'information nécessaire plus rapidement au centre de décision.

Plusieurs grandes sociétés commencent maintenant à dépasser le contrôle fondamental, c'est-à-dire les résultats nets, pour s'intéresser à d'autres domaines des entreprises. Il y en a qui commence à connaître les mêmes problèmes que nous. Mais, à mon avis, il faut admettre que le secteur privé nous devance pour ce qui est d'obtenir rapidement l'information essentielle.

[Text]

Mr. Redway: Once you do everything the Auditor General seems to think the government should do as far as financial management is concerned, is there another peak down the road somewhere where suddenly he is going to drop a bombshell on you and say you are not doing x?

Mr. Macdonald: I suspect there always is another peak for better financial management.

Mr. Redway: If that is the case, are you trying to anticipate what it is and put it in place before he can drop the next bombshell?

Mr. Macdonald: Absolutely! That is my job.

Mr. Redway: What are you doing in that line?

Mr. Macdonald: Frankly, right now we are down at the lower levels of that second peak. I guess, if there is a third peak—

Mr. Redway: Can you handle peak two and peak three at the same time?

Mr. Macdonald: I think you have to start to anticipate it. I guess peak three might be—maybe it is not; I am not sure—the pinnacle of financial management information.

Mr. Redway: You should have a cocktail with the Auditor General some time and find out what it is.

Mr. Macdonald: I am almost afraid to ask.

The issue of management representations is an interesting development that is just now forcing us to sit back and think. It projects a role whereby if one could utilize fully the financial management information, if we had done what the Auditor General says everyone should have, then the next peak would be this question of management representation. Basically, that is that the Auditor General will not tell parliamentarians how a department is performing with regard to economy and efficiency and effectiveness, the department will. It will provide a representation and will say, I am holding out as my performance the following. And the auditor would attest to it and say that based on generally accepted auditing standards as related to management attestations—none of which are in place now—he can offer assurance that this is a fair representation of the facts.

• 1555

That may well be the next peak. We are not there yet. No one is there yet, but it could well be a distant peak. We are thinking about it because now, particularly as we move into the IMAA environment, we are becoming increasingly interested in the whole question of

[Translation]

M. Redway: Une fois que vous aurez fait tout ce que le vérificateur général semble penser que le gouvernement devrait faire en matière de gestion financière, voyez-vous à l'horizon un autre sommet au sujet duquel il va lancer contre vous sa prochaine attaque?

M. Macdonald: Je pense qu'il y a toujours un nouveau sommet lorsqu'on parle d'une meilleure gestion financière.

M. Redway: Dans ce cas, essayez-vous de deviner ce que c'est et de le réaliser avant qu'il puisse lancer sa prochaine attaque?

M. Macdonald: Absolument! Je suis payé pour cela.

M. Redway: Que faites-vous à cet égard?

M. Macdonald: Je dois vous dire en toute franchise que, à l'heure actuelle, nous sommes encore aux niveaux inférieurs de ce deuxième sommet. S'il y en a un troisième, je pense. . .

M. Redway: Pouvez-vous vous occuper en même temps des sommets deux et trois?

M. Macdonald: Je pense que nous devons commencer à le prévoir. Le troisième sommet pourrait être—mais je n'en suis pas sûr—le sommet de l'information pour la gestion financière.

M. Redway: Vous devriez aller prendre un verre avec le vérificateur général, un bon jour, pour essayer de savoir ce que c'est.

M. Macdonald: J'aurais presque peur de le demander.

La question des rapports de gestion constitue la nouveauté intéressante qui commence tout juste à nous forcer à réfléchir. Si nous pouvions utiliser pleinement l'information pour la gestion financière, si nous avions fait tout ce que, selon le vérificateur général, tout le monde aurait dû faire, on peut imaginer que notre rôle serait de conquérir le prochain sommet, celui des rapports de gestion. Selon ce système, ce n'est pas le vérificateur général qui ferait savoir aux députés quel a été le rendement d'un ministère donné en matière d'économie, d'efficience et d'efficacité, c'est le ministère lui-même qui le ferait. Celui-ci présenterait un rapport sur ce qu'il croirait avoir été sa performance. Et le vérificateur confirmerait ce rapport; il dirait que, en se fondant sur les normes de vérification généralement admises intéressant les attestations de gestion—normes qui n'existent pas encore—il peut affirmer qu'il s'agit là d'un honnête exposé des faits.

Cela pourrait bien être le prochain sommet. Nous n'y sommes pas encore. Personne n'y est encore parvenu, mais cela pourrait bien être un sommet lointain. Nous y pensons déjà, surtout avec l'adoption progressive du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités

[Texte]

representations by management, and it is a good time to be thinking about it.

Mr. Redway: Is your office in bed with the Secretary of the Treasury Board? Are you so chummy that there is such a cosy relationship with—

Mr. Macdonald: I would not put a pejorative tone on it, Mr. Redway. I would say that the President of the Treasury Board is served by two organizations. One is the Treasury Board Secretariat and the other is our office.

Mr. Redway: Yes. Do you ever have any disagreements with the secretary?

Mr. Macdonald: We have disagreements on matters, which are resolved internally.

Mr. Redway: We never hear about them.

Mr. Macdonald: No, you never would. But I think that my job is to serve the Treasury Board ministers. My job also, through audit and evaluation and financial management, is to serve the policy centres of the Treasury Board in order that they have the best financial information that they require. So in a sense many areas of the Treasury Board Secretariat are primary clients for the kind of financial management information that the Treasury Board needs and that the Auditor General says people should have.

For example, we have a lot of dealings with the Program Branch on issues relating to internal audit, on economy and efficiency, and on program evaluation for effectiveness. We have considerable dealings with the Program Branch as well on treatment of grants and contributions, accounting policies. . .

When I say that we have disagreements with the board, let me elaborate. We may have a case coming to the board where the recommendation coming out of the Program Branch is to do a certain thing that we find inappropriate for financial control purposes, at which time we speak to them. We say, look, you cannot do it that way for the following reasons. We then negotiate a stance that makes us comfortable. I suppose that is a disagreement, but it is one that I would call more a perspective on things where we have an interest to protect and we communicate it to them.

We also deal extensively with the Administrative Policy Branch on remission orders, grants and contributions, contracting, and things like that. So I guess it is safe to say, on being in bed with someone, that in a sense we are brothers and sisters facing the same set of Treasury Board ministers, each trying to do our part to ensure that they are best served.

[Traduction]

des ministres et des ministères, car nous nous intéressons de plus en plus à toute la question des rapports de la gestion et il est opportun d'y songer.

M. Redway: Votre bureau s'est-il acoquiné avec le secrétariat du Conseil du Trésor? Vos relations ont-elles ce degré d'intimité. . .

M. Macdonald: Il ne faudrait pas en faire une description péjorative, monsieur Redway. Je dirais que le président du Conseil du Trésor est servi par deux organismes. Le premier est le secrétariat du Conseil du Trésor et l'autre est notre bureau.

M. Redway: Oui. Vous arrive-t-il d'avoir des mésententes avec le secrétaire?

M. Macdonald: Nous avons des mésententes sur des questions particulières, qui font ensuite l'objet d'un règlement interne.

M. Redway: Nous n'en entendons jamais parler.

M. Macdonald: Non, cela va de soi. Mais je pense que ma tâche consiste à servir les ministres qui dirigent le Conseil du Trésor. Par la vérification, l'évaluation et la gestion financière, ma tâche est aussi de servir les centres de détermination de la politique du Conseil du Trésor pour que ces centres possèdent la meilleure information financière dont ils puissent avoir besoin. D'une certaine manière, beaucoup d'éléments du secrétariat du Conseil du Trésor constituent donc les principaux clients du genre d'information pour la gestion financière dont a besoin le Conseil du Trésor et que, selon le vérificateur général, les gens devraient posséder.

Par exemple, nous traitons beaucoup avec la direction des programmes au sujet de questions qui intéressent la vérification interne, l'économie et l'efficacité ainsi que l'évaluation de l'efficacité des programmes. Nous communiquons aussi beaucoup avec cette direction au sujet du traitement des subventions et des contributions, au sujet des politiques comptables. . .

J'ai dit que nous avons des mésententes avec le conseil, mais laissez-moi préciser. Il peut arriver que le conseil étudie un cas où la direction des programmes recommande une certaine mesure que nous jugeons mal choisie aux fins du contrôle financier, et nous le disons alors. Nous disons: vous ne pouvez pas procéder de cette manière pour telle et telle raison. Nous négocions ensuite une décision qui rend tout le monde heureux. C'est peut-être une mésentente, mais, à mon sens, c'est plutôt un point de vue sur une situation: nous avons un intérêt à protéger et nous le faisons savoir.

Nous transigeons aussi considérablement avec la direction de la politique administrative au sujet des décrets de remise, des subventions et des contributions, des travaux à contrat etc. On peut donc dire, je pense, pour ce qui est d'être acoquinés, que nous sommes d'une certaine manière une famille de frères et sœurs relevant de la même série de ministres responsables du Conseil du Trésor, que chacun fait de son mieux pour que ces ministres soient servis le mieux possible.

[Text]

Mr. Redway: This committee recommended that we make you something like a commissioner of efficiency, and you drew back in horror, shock, and dismay. Who do you think should fulfil that function, the Auditor General?

Mr. Macdonald: I do not think you need a commissioner of efficiency, quite frankly. I think the concerns of a commissioner of efficiency are the concerns of both our office and the Treasury Board Secretariat in the daily conduct of the business of reviewing Treasury Board submissions in trying to ensure that things are done efficiently and effectively. In other words, I think that is a collective responsibility.

Mr. Redway: You and the secretary?

Mr. Macdonald: It is the Treasury Board ministers who are responsible for the efficient management of the government, and it is those of us who are involved in supporting them, all of us, who have responsibilities for it.

That is not to say that I do not think that I have a responsibility. Through internal audit, through program evaluation, and through a better management of the financial function towards providing the kinds of information that are required, I think we can contribute to a more efficient organization. But I would not lay claim to that alone.

Mr. Redway: What about the Auditor General? What if we suggest that he should be the commissioner of efficiency?

Mr. Macdonald: I think the Auditor General already has a mandate to comment on matters of economy and efficiency.

Mr. Redway: It seems to be a matter of dispute, like whether he can do international auditing and whether he can report more frequently than once a year and all that sort of thing. He does not seem to think he has that mandate, or else he would not have suggested that we recommend that he be appointed.

You would not want to comment one way or another on that? Is that what you are saying?

Mr. Macdonald: I am not privy to the discussion you had with him on that. All I will say is that I feel—

• 1600

Mr. Redway: You would not mind if he was the commissioner of efficiency, is that what you are saying?

Mr. Macdonald: I suppose it would depend on the nature of the powers the particular commissioner had. I would be careful about transplanting concepts from Europe. I recognize the commissioner of efficiency is also the president of the Court of Accounts in the Federal Republic of Germany. However, the reporting mandate of the Commissioner of the Court of Accounts is

[Translation]

M. Redway: Notre Comité a recommandé de faire de vous quelque chose comme un commissaire de l'efficacité et vous avez reculé d'horreur et d'indignation devant cette suggestion choquante. Qui, d'après vous, devrait s'acquitter de cette fonction, le vérificateur général?

M. Macdonald: Je le dis en toute sécurité, je ne crois pas qu'on ait besoin d'un commissaire à l'efficacité. Les buts poursuivis par un commissaire à l'efficacité sont les buts que notre bureau et le secrétariat du Conseil du Trésor poursuivent en commun dans l'examen journalier des présentations au Conseil du Trésor, où nous voulons nous assurer que les choses soient faites avec efficacité et efficacité. En d'autres termes, je crois qu'il s'agit là d'une responsabilité collective.

M. Redway: La vôtre et celle du secrétaire?

M. Macdonald: Ce sont les ministres. présidents du Conseil du Trésor qui sont chargés de la bonne gestion du gouvernement et nous tous qui sommes chargés de les appuyer, nous partageons les responsabilités pertinentes.

Cela ne veut pas dire que je ne crois pas avoir une responsabilité. Par la vérification interne, par l'évaluation des programmes et par une meilleure gestion de la fonction financière en vue de l'offre des renseignements nécessaires, je pense que nous pouvons contribuer à une plus grande efficacité de l'organisation. Mais je ne voudrais pas prétendre le faire seul.

M. Redway: Et le vérificateur général? Si nous allions suggérer qu'il soit le commissaire à l'efficacité, qu'en diriez-vous?

M. Macdonald: Je pense que le vérificateur général a déjà pour mandat de faire des commentaires sur les questions d'économie et d'efficacité.

M. Redway: Il me semble qu'il y a matière à contestation. On se demande, par exemple, s'il peut pratiquer la vérification internationale et s'il peut faire rapport plus souvent qu'une fois par année. Il ne semble pas croire qu'il possède ce mandat, sinon il n'aurait pas suggéré que nous recommandions de le lui accorder.

Vous ne voulez donc commenter cette question ni dans un sens ni dans un autre? C'est bien cela?

M. Macdonald: Je n'ai pas participé aux entretiens que vous avez eus avec lui à ce sujet. Tout ce que je suis disposé à dire, c'est que, à mon avis. . .

M. Redway: Vous ne vous opposeriez pas à ce qu'il soit le commissaire à l'efficacité. Est-ce cela?

M. Macdonald: Cela dépendrait sans doute de la nature des pouvoirs que posséderait le commissaire en question. J'hésiterais à transplanter des concepts directement d'Europe. Je me rends compte que le commissaire à l'efficacité est aussi le président de la Cour des comptes dans la République fédérale d'Allemagne. Or le mandat du commissaire de la Cour des comptes est beaucoup plus

[Texte]

considerably more restricted than the mandate of the Auditor General, if my understanding of it is correct. So I am not sure there would be significantly more added should that particular responsibility be recommended to be given to the Auditor General. One has to be careful of the transplantation of these concepts.

Mr. Redway: Do you see your role as being accountable to the President of the Treasury Board or the Treasury Board ministers, or do you see your role as perhaps also being accountable to this committee and to Parliament itself?

Mr. Macdonald: I think the doctrine of ministerial accountability says that my first accountability is to my minister and to the Treasury Board.

Mr. Redway: You are a disciple of Mr. Osbaldeston, are you?

Mr. Macdonald: That is the way things are in government. Certainly one supports one's minister. That is the focus of all of us.

Mr. Redway: You are a disciple of one person or another.

Mr. Macdonald: But I also feel an accountability for administrative matters and financial management to this committee. Over the years I think I have been here quite often, and certainly we give careful attention to the recommendations of this committee. We have found that over the years we have undertaken a number of initiatives that your committee has shown a strong interest in, and quite frankly I am pleased to come back and talk to you about them.

I think we do make progress. We have always viewed the public accounts committee as our committee, to whom we come and speak or are summoned to speak, depending on the nature of the issue. I have always felt that the public accounts committee is a committee that comes and listens to our problems and asks the probing questions.

Mr. Redway: We are looking forward to listening to your problems.

Mr. Roman: Just to follow up, in general terms, do you feel you are independent enough and removed enough from, let us say, the government of the day in order to meaningfully implement some of the things that are necessary, without restrictions in your role as the comptroller? In my view, I think in a lot of organizations the comptroller would have that function and could operate independently without restriction. Do you feel you have that kind of a mandate?

Mr. Macdonald: I have to be careful with independence. I do not have the independence of the office of the Auditor General. I am on the executive side. I have a minister to support. But within that context, I certainly do not feel constrained in the discharge of my mandate by anyone.

As a matter of fact, I know there was some concern regarding the office when I assumed the acting position, as

[Traduction]

restreint que celui du vérificateur général, si je comprends bien la situation. Je ne suis pas sûr qu'on ajouterait beaucoup s'il était recommandé que cette responsabilité particulière soit confiée au vérificateur général. Il faut être prudent lorsqu'on transplante ces concepts.

M. Redway: Selon votre conception de votre rôle, relevez-vous du président du Conseil du Trésor ou des ministres du Conseil du Trésor ou bien considérez-vous que vous relevez aussi de notre Comité et du Parlement lui-même?

M. Macdonald: Je crois que, selon la doctrine de la responsabilité ministérielle, je relève tout d'abord de mon ministre et du Conseil du Trésor.

M. Redway: Vous êtes un disciple de M. Osbaldeston, n'est-ce pas?

M. Macdonald: C'est ainsi que cela se passe dans un gouvernement. Il faut seulement appuyer son ministre. C'est l'essentiel du rôle de chacun d'entre nous.

M. Redway: Il faut bien être le disciple de quelqu'un.

M. Macdonald: Mais je pense que, pour les questions administratives et les questions de gestion financière, je relève aussi de votre Comité. Au cours des années, je me suis retrouvé ici passablement souvent et il est certain que nous accordons beaucoup d'importance aux recommandations de votre Comité. Avec les années, nous avons pris diverses initiatives qui ont beaucoup intéressé votre Comité et, je vous le dis bien franchement, c'est avec plaisir que je reviens vous en parler.

Je crois que nous avons fait des progrès. Nous avons toujours considéré le Comité des comptes publics comme notre comité à nous, celui devant lequel nous venons témoigner où nous sommes convoqués, selon les questions étudiées. J'ai toujours compris que le Comité des comptes publics est un comité qui vient écouter nos problèmes et nous poser des questions judicieuses.

M. Redway: C'est avec plaisir que nous entendrons l'exposé de vos problèmes.

M. Roman: Pour donner suite à cela, d'une manière générale, vous croyez-vous suffisamment indépendant et suffisamment éloigné du gouvernement du jour, par exemple, pour réaliser sérieusement certains des objectifs nécessaires, sans que votre rôle de contrôleur soit restreint? À mon avis, dans beaucoup d'organisations, le contrôleur posséderait cette fonction et pourrait travailler d'une manière indépendante, sans restrictions. Croyez-vous que vous possédez un mandat de ce genre?

M. Macdonald: Je dois me montrer prudent lorsqu'il s'agit d'indépendance. Je n'ai pas l'indépendance du bureau du vérificateur général. Je suis un exécutant. Je dois appuyer un ministre. Mais, dans ce contexte, je ne me sens certes pas limité par qui que ce soit dans l'exercice de mes fonctions.

En réalité, je sais qu'on nourrissait des inquiétudes au sujet du poste lorsque je suis devenu suppléant; on se

[Text]

to whether or not its independence would be adversely affected. Let me simply say that I think the effectiveness of the office has been enhanced. I sit down at the Treasury Board for all cases, with very few exceptions, relating to in camera staffing actions and other similar things.

I think our office is an integral part of the whole process of supporting the Treasury Board in a way it has never been before. In a sense, the concern that we may be a toothless tiger is, in my view, dissipated by the fact that given that we now have a much improved understanding as to how Treasury Board decisions are made and what the needs of Treasury Board ministers are, I am in a much better position to feed that back to our people and through them to departments, where I find that a particular submission perhaps did not have as much information of a financial nature as I thought it should have, and we feed back that way.

I am very happy with the level of independence we have. It is a constrained independence, as it should be. I do not think you could effectively have an independent body on the executive side that was accountable to no one within the government, and I do not feel at all constrained by that.

At the same time, I think I have the freedom I need to do what has to be done, but as in everything else, I am accountable to a minister, and that means that I must convince her that the proposal we are taking has merit. That ultimately is the accountability of all bureaucrats to the minister, because ultimately she is the one that is accountable to Parliament for the actions.

• 1605

Mr. McKenzie: I understand that the Auditor General is not coming. My office did not receive the notice that he was not coming. I do not know who made the arrangement to cancel his visit here. I hope that because of that letter he wrote you... because there is certainly nothing in that letter to indicate why he—

The Chairman: Excuse me, Mr. McKenzie. I am open to change, but we had originally planned to finish the interview with Mr. Macdonald and then go in camera to deal with your issue. Is that still acceptable to you?

Mr. McKenzie: While Mr. Macdonald is here, I would like to ask him whether the Comptroller General's department has anything to do with monitoring or auditing the cost and the implementation of the Official Languages Act in Canada.

Mr. Macdonald: The Official Languages Act and costs, to the extent that the auditing has taken place, would be done by the Official Languages branch of the Treasury Board Secretariat.

Mr. McKenzie: Do they have auditors to audit that?

[Translation]

demandait si l'indépendance du titulaire serait maintenue. Je voudrais dire tout simplement que, à mon avis, l'efficacité du poste a été accrue. Je siège au Conseil du Trésor pour l'étude de tous les cas, sauf de très rares exceptions qui intéressent des mesures de dotation en personnel prises à huis clos et des questions de ce genre.

À mon avis, notre bureau fait partie intégrante de tout le processus de soutien du Conseil du Trésor, cela plus que jamais encore. D'une certaine manière on a tort de penser que nous sommes un tigre de papier puisque nous comprenons beaucoup mieux maintenant comment les décisions sont prises au Conseil du Trésor et quels sont les besoins des ministres du Conseil du Trésor, ce qui fait que je suis bien mieux en mesure de communiquer cette connaissance à nos gens et, par eux, au ministère, où je peux trouver, par exemple, qu'une présentation particulière ne possédait pas toute l'information financière que je crois nécessaire. C'est un processus de rétroaction.

Je suis très heureux du degré d'indépendance que nous possédons. C'est une indépendance restreinte, comme il se doit. À mon avis, il ne serait pas efficace de posséder, du côté exécutif, un organisme indépendant qui ne releverait d'aucun membre du gouvernement et je ne trouve pas que la liberté est restreinte par cette situation.

Par ailleurs, je crois posséder la liberté dont j'ai besoin pour faire ce qu'il faut faire, mais, comme dans tout le reste, je relève d'un ministre que je dois par conséquent convaincre du bien-fondé d'une proposition adoptée par nous. En fin de compte, tous les fonctionnaires relèvent du ministre puisque, tout compte fait, le ministre relève du Parlement.

M. McKenzie: On me dit que le vérificateur général ne reviendra pas. À mon bureau, on n'a pas été avisé qu'il ne reviendrait pas. Je me demande qui a pris les dispositions nécessaires pour annuler sa visite ici. Dans la lettre qu'il vous a écrite, il n'y a certainement rien qui indique pourquoi?

La présidente: Excusez-moi, monsieur McKenzie. Je peux accepter des changements, mais nous avons décidé à l'origine de terminer l'entrevue avec M. Macdonald puis de discuter de votre question à huis clos. Cela vous convient-il toujours?

M. McKenzie: Pendant que M. Macdonald est ici, j'aimerais lui demander si le Service du contrôleur général s'occupe de surveiller ou de vérifier le coût et l'application de la Loi sur les langues officielles au Canada.

M. Macdonald: La Loi sur les langues officielles et les coûts, dans la mesure où la vérification a eu lieu, serait le fait de la Direction des langues officielles au Secrétariat du Conseil du Trésor.

M. McKenzie: Y a-t-il des vérificateurs qui sont chargés de faire ce travail?

[Texte]

Mr. Macdonald: Through the Public Service Commission, they undertake audit in terms of compliance with certain of the policies. We are not doing it now.

Mr. McKenzie: Why not?

Mr. Macdonald: I suppose it is because at this point in time we have not been asked. The cost of Official Languages is but one component of a million slices of government. One might also ask whether anyone is auditing the cost of delivery of health services to native people. Is anyone auditing the cost of other things?

We have a regime in place through our audit plans where departments cyclically review all of their major activities under an internal audit regime to ensure that they are covered on a five-year cycle and that all major things are in fact covered. That audit can be for efficiency, for compliance with policies, and what have you.

The respective policy centres at the Treasury Board and with the Office of the Comptroller General are accountable for establishing the nature of the kinds of questions that they would like to have answered. The formulation of any question of that nature would first and foremost come from the policy centre.

The role of our office is to ensure that within departments, there is an audit unit in place that can undertake it and that they have an appropriate audit plan to have it done. We do not sit there and direct particular audits to take place.

Mr. McKenzie: Are these audits available?

Mr. Macdonald: All audits are accessible under Access to Information.

Mr. McKenzie: I see. This is a program that cost billions of dollars. It has been in place for about 20 years. The problem I have with it is that any time anybody asks a question about where this billion is going or that billion is going, you are told that you are not to question the costs of implementing bilingualism.

This would indicate to me—correct me if I am wrong—that anybody can just spend any amount of money they want in any government department on the implementation of bilingualism. We hear of all kinds of bizarre stories about people who are being put up in apartments and fancy hotels while they are learning one of the languages. I just do not know what the guidelines are. Who would make a decision that one person has to go to another city and be put up in an apartment the government pays for or that somebody else is sent to another city and is put up in an expensive hotel? Does anybody monitor whether there is a double standard for language training?

I am getting continued complaints about English-speaking Canadians who are being denied promotion or a

[Traduction]

M. Macdonald: Par l'intermédiaire de la Commission de la Fonction publique, ils vérifient le respect de certaines politiques. Nous ne le faisons pas à l'heure actuelle.

M. McKenzie: Pourquoi pas?

M. Macdonald: C'est sans doute parce qu'on ne nous l'a pas demandé. Le coût des langues officielles n'est qu'un des millions d'articles des dépenses du gouvernement. On pourrait aussi demander s'il y a vérification du coût des services de santé offerts aux autochtones. Y a-t-il vérification du coût d'autres programmes?

Selon notre régime de vérification, les ministères examinent périodiquement toutes leurs activités principales pour s'assurer que celles-ci trouvent leur place dans un cycle de cinq ans et que tous les éléments importants trouvent ainsi leur place. On peut vérifier l'efficacité, le respect des politiques et d'autres choses encore.

Les centres respectifs des politiques au Conseil du Trésor et au Bureau du contrôleur général sont chargés de formuler les questions dont ils voudraient avoir la réponse. La formulation d'une question de ce genre viendrait en premier lieu du centre des politiques.

Le rôle de notre Bureau est de veiller à ce que, dans les ministères, existe un service de vérification qui puisse entreprendre ce travail et qu'il existe aussi un plan de vérification permettant que cela soit fait. Il ne s'agit pas pour nous d'ordonner telle ou telle vérification.

M. McKenzie: Peut-on obtenir les résultats de ces vérifications?

M. Macdonald: On peut les obtenir tous en vertu de l'accès à l'information.

M. McKenzie: Je vois. C'est là un programme qui coûte des milliards de dollars. Il existe depuis une vingtaine d'années. Ce qui m'ennuie, c'est que chaque fois qu'on demande à quoi est consacré ce milliard-ci ou ce milliard-là, on nous dit qu'il ne faut pas poser des questions sur le coût de l'application du bilinguisme.

Cela veut dire d'après-moi—on me corrigera si j'ai tort—que n'importe qui peut dépenser n'importe quel montant dans n'importe quel ministère pour la réalisation du bilinguisme. On nous raconte toutes sortes d'incidents bizarres au sujet de gens qui se font installer dans des appartements et des hôtels de luxe pour y apprendre une des langues. Je me demande quels sont les principes directeurs. Qui est-ce qui décide qu'une personne doit se rendre dans une autre ville et se faire installer dans un appartement payé par le gouvernement ou que quelqu'un d'autre soit envoyé dans une autre ville et soit logé dans un hôtel de luxe? Y a-t-il quelqu'un qui veille à ce qu'il n'y ait pas deux poids deux mesures en matière de formation linguistique?

Je reçois constamment des griefs au sujet de Canadiens anglophones qui sont privés d'une promotion ou d'un

[Text]

job because they cannot pass certain levels of French, whereas we find that French Canadians do not have the same standards. I wonder if this is monitored? Do you know anything about why there is a double standard for language training?

Mr. Macdonald: Madame Chair, that is a bit of a "have you stopped beating your wife" type of question. I would have to defer that to the Secretary of the Treasury Board and the Chairman of the Public Service Commission.

Mr. Towers: I have one or two questions. Mr. Macdonald, I was a little surprised in your answer to Mr. Redway when you advised that you were first of all responsible to a minister of the Crown. At that time, I thought you were the acting Auditor General. What is the difference between the acting Auditor General and the acting Comptroller General?

Mr. Macdonald: The Auditor General is a servant of Parliament, as are a number of other senior agency heads in the government. Basically he is the external auditor for the Government of Canada. It is he who offers this committee and parliamentarians assurances that money is being expended with due regard for economy and efficiency and that procedures are in place to assure effectiveness.

I am the internal auditor, if you will, and the financial manager. I am the comptroller. It is a responsibility one would expect the private sector comptroller to do that is shared with the Treasury Board Secretariat through the allocation of resources, with the Deputy Minister of Supply and Services for the people who write the cheques. But I am the guy who establishes the accounting policies. I am the guy the Auditor General audits when he audits government-wide financial policies. I am within the government, and I serve a minister and report to the minister, who then in turn is accountable to Parliament. So I am inside and he is outside.

Mr. Taylor: So you are actually a member of the Treasury Board.

Mr. Macdonald: Yes, I am an official of the Treasury Board.

Mr. Taylor: The Auditor General does not report to the President of the Treasury Board.

Mr. Macdonald: No, the Auditor General reports to Parliament.

Mr. Taylor: Have you any knowledge of the setting of the rents of government houses in the various national parks?

Mr. Macdonald: None. Do you mean in parks? I am not sure whether that would be the responsibility of the Parks Program or whether that would be vested with the Administrative Policy Branch of the secretariat. Certainly it is not mine.

[Translation]

emploi parce qu'ils ne peuvent pas subir avec succès des examens portant sur certains niveaux de connaissance du français alors que nous constatons que les Canadiens français ne sont pas soumis aux mêmes normes. Cela est-il suivi de près? Savez-vous pourquoi il y a deux poids deux mesures en matière de formation linguistique?

M. Macdonald: Madame la présidente, c'est un peu comme si on demandait à quelqu'un: «Avez-vous cessé de battre votre femme?» C'est une question qu'il me faudrait poser au secrétaire du Conseil du Trésor et au président de la Commission de la Fonction publique.

M. Towers: J'ai quelques questions à poser. Monsieur Macdonald, j'ai été un peu étonné de vous entendre répondre à M. Redway que vous releviez tout d'abord d'un ministre de la Couronne. Je croyais que vous étiez le vérificateur général suppléant. Quelle différence y a-t-il entre le vérificateur général suppléant et le contrôleur général suppléant?

M. Macdonald: Le vérificateur général relève du Parlement, comme plusieurs autres chefs d'organismes du gouvernement. Fondamentalement, il constitue le vérificateur externe du Gouvernement du Canada. C'est lui qui garantit à votre Comité et aux députés que, lorsque des dépenses sont faites, il est tenu compte, comme il se doit, de l'économie et de l'efficacité et qu'il existe des méthodes permettant d'assurer l'efficacité.

Je suis le vérificateur interne, pourrait-on dire, et le gestionnaire financier. Je suis le contrôleur. Cette tâche, qui serait affectée au contrôleur dans le secteur privé, est partagée avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour la répartition des ressources et avec le sous-ministre des Approvisionnements et Services pour ce qui est de signer les chèques. Mais c'est moi qui établis les politiques comptables. C'est moi que vérifie le vérificateur général lorsqu'il vérifie les politiques financières de l'ensemble du gouvernement. Je fais partie de l'administration publique, je sers un ministre et je relève du ministre qui, à son tour, relève du Parlement. Je suis à l'intérieur alors qu'il est à l'extérieur.

M. Taylor: Vous êtes donc effectivement membre du Conseil du Trésor.

M. Macdonald: Oui, je suis un fonctionnaire du Conseil du Trésor.

M. Taylor: Le vérificateur général ne relève pas du président du Conseil du Trésor.

M. Macdonald: Non, le vérificateur général relève du Parlement.

M. Taylor: Êtes-vous au courant de la détermination du loyer des maisons qui appartiennent à l'administration publique dans les divers parcs nationaux?

M. Macdonald: Non. Dans les parcs? Je ne suis pas sûr que cela relève du Programme des parcs ou bien plutôt de la Direction de la politique administrative du secrétariat. Cela ne relève certainement pas de moi.

[Texte]

Mr. Taylor: There was an order some time ago that transferred this responsibility to Treasury Board.

Mr. Macdonald: I am unaware of it.

Mr. Taylor: I have been writing to the minister. I wanted to have a meeting with whoever is responsible for setting these rents, because they are badly out of line. They are so ridiculous that it takes six months to get a head officer for Parks Canada to come to Banff. The rents for the houses in Banff are double what they are in Jasper, six or seven times what they are in some of the other provincial parks. It is completely unfair, and I wanted to talk to somebody in Treasury Board who sets these rates.

I know the CMHC sets guidelines, but I went to CMHC and they said they have nothing to do with the setting of the rates; they simply establish guidelines and then the Treasury Board sets the rates. So somebody in Treasury Board is setting these rates, and whoever it is, I would like to talk to them because they are completely ridiculous.

As a matter of fact, it is turning scores of our public servants against the government because the rents are so unfair. They are just an unfair landlord. They talk about Toronto. The landlord of these people in Banff is even worse. Is it possible for you to find out who sets these rates?

Mr. Macdonald: Did you say you had spoken to the office of the President of the Treasury Board?

Mr. Taylor: I sent two or three letters to the president. I sent her another letter the other day asking if she would please let me have an appointment with whoever sets these rates.

Mr. Macdonald: I will convey this question to her office. The response would have to come from her.

Mr. Taylor: But can you not tell me who sets—

Mr. Macdonald: I am sorry, I do not know.

Mr. Taylor: Could you find out? Surely it is not a secret. Surely a member is entitled to know who sets the rates.

Mr. Macdonald: If you have written the President of the Treasury Board, I am sure you will get a response in due course. I can certainly convey your concern when I return.

Mr. Taylor: I hope so. I certainly have not been successful yet.

Mr. Stewart: Mr. Macdonald, are you bilingual?

Mr. Macdonald: Yes, I am.

Mr. Stewart: With a name like Macdonald, could I ask you how you became bilingual?

Mr. Macdonald: I married a French-Canadian.

Mr. Stewart: That is the best way.

[Traduction]

M. Taylor: Il y a un certain temps, un décret a transféré cette responsabilité au Conseil du Trésor.

M. Macdonald: Je n'étais pas au courant.

M. Taylor: J'ai écrit au ministre. Je voulais rencontrer la personne chargée de déterminer ces loyers, qui ne correspondent pas du tout à la réalité. C'est tellement ridicule qu'il faut six mois pour obtenir qu'un chef de Parcs Canada vienne à Banff. Les loyers des maisons de Banff sont le double de ce qu'ils sont à Jasper et de six à sept fois ce qu'ils sont dans d'autres parcs provinciaux. C'est tout à fait injuste et je voulais parler à la personne qui fixe ces taux au Conseil du Trésor.

Je sais que la SCHL établit les lignes directrices, mais je suis allé à la SCHL, où l'on m'a dit que l'on ne s'occupait pas de la détermination des loyers; on y établit tout simplement les lignes directrices puis c'est le Conseil du Trésor qui fixe les tarifs. C'est donc quelqu'un du Conseil du Trésor qui fixe ces tarifs et j'aimerais bien parler à cette personne car les niveaux fixés sont tout à fait ridicules.

En réalité, beaucoup de nos fonctionnaires sont indignés contre le gouvernement parce que les loyers sont injustes. Nous avons affaire à un propriétaire injuste. On parle de Toronto. Les propriétaires de ces gens-là à Banff sont pires encore. Pouvez-vous savoir qui fixe ces tarifs?

M. Macdonald: Avez-vous dit que vous aviez parlé au Bureau du président du Conseil du Trésor?

M. Taylor: J'ai envoyé deux ou trois lettres au président. Je lui en ai envoyé une autre récemment pour lui demander de bien vouloir me fixer un rendez-vous avec la personne qui fixe ces tarifs.

M. Macdonald: Je vais transmettre votre question à son Bureau. La réponse devra venir du ministre.

M. Taylor: Mais pouvez-vous me dire qui fixe. . .

M. Macdonald: Désolé, je ne le sais pas.

M. Taylor: Pourriez-vous le savoir? Ce n'est sûrement pas un secret. Un député a sûrement le droit de savoir qui fixe les tarifs.

M. Macdonald: Si vous avez écrit au président du Conseil du Trésor, je suis sûr que vous recevrez une réponse en temps et lieu. Je puis certainement faire état de vos inquiétudes lorsque je retournerai au bureau.

M. Taylor: Je l'espère bien. En tout cas, je n'ai pas eu de succès jusqu'à présent.

M. Stewart: Monsieur Macdonald, êtes-vous bilingue?

M. Macdonald: Oui, je le suis.

M. Stewart: Vous qui portez le nom de Macdonald, puis-je vous demander comment vous êtes devenu bilingue?

M. Macdonald: J'ai épousé une Canadienne-française.

M. Stewart: C'est le meilleur moyen.

[Text]

Mr. Macdonald: And I grew up in Ottawa.

Mr. Stewart: That is the next best way. During what percentage of a day do you use French in your daily work, may I ask?

Mr. Macdonald: I suppose it would vary.

Mr. Stewart: Could you give me a ballpark figure?

Mr. Macdonald: On an average day, perhaps 10% or 15%.

Mr. Stewart: In your home?

Mr. Macdonald: That would be 60% French.

• 1615

Mr. Stewart: Your overall percentage of language that you would use in working across Canada from coast to coast?

Mr. Macdonald: We are a central agency of government and we are here in Ottawa, so we do not deal coast to coast.

Mr. Stewart: So as an overall percentage of the language used, could you just give me a ballpark figure, in all your dealings with everyone in Canada and in your camp?

Mr. Macdonald: As I indicated earlier, we do not deal across the country. It is difficult to say. I do not keep records of this nature. If you are talking about me, I suspect it would be 10% to 15%, perhaps 20%. I simply do not know.

Mr. Stewart: In your capacity, through Treasury Board and all departments of government, do you that Canadians should absolutely know the full cost of bilingualism?

Mr. Macdonald: I would need an elaboration of that question. Are you asking me if I think all Canadians should know the cost of it?

Mr. Stewart: Yes, through the media, through freedom of information, through your department. Should they know the actual total cost of all bilingualism in Canada?

Mr. Macdonald: I think people have the right to know the cost of all programs of government.

Mr. Stewart: I do too.

Mr. Macdonald: We should not single out bilingualism.

Mr. Stewart: Are you aware of how many people are in language training now, anglophones in Quebec and overseas?

Mr. Macdonald: No.

Mr. Stewart: You have no idea how many people are sequestered right now in the Château Frontenac in Quebec City?

[Translation]

M. Macdonald: Et j'ai grandi à Ottawa.

M. Stewart: C'est le deuxième moyen. J'aimerais savoir pendant quel pourcentage de la journée vous utilisez le français dans votre travail quotidien.

M. Macdonald: Cela varie.

M. Stewart: Pouvez-vous me fournir un chiffre très approximatif.

M. Macdonald: En moyenne, peut-être de 10 à 15 p. 100.

M. Stewart: Et chez vous?

M. Macdonald: C'est français à 60 p. 100.

M. Stewart: Le pourcentage global de la langue que vous utilisez dans votre travail au Canada, d'un océan à l'autre?

M. Macdonald: Nous sommes un organisme central du gouvernement et nous travaillons ici à Ottawa, et non pas d'un océan à l'autre.

M. Stewart: Pour ce qui est de pourcentage général de la langue utilisée, pourriez-vous me fournir un chiffre approximatif, pour ce qui est de vos transactions avec n'importe qui au Canada et à votre bureau?

M. Macdonald: Comme je l'ai dit plus tôt, je ne travaille pas dans tout le pays. C'est difficile à dire. Je ne tiens pas de dossiers de ce genre. Si vous parlez de moi, j'imagine que ce serait 10 à 15 p. 100, peut-être 20 p. 100. Je ne le sais tout simplement pas.

M. Stewart: D'après le travail que vous faites au Conseil du Trésor et dans tous les ministères du gouvernement, croyez-vous que les Canadiens devraient absolument savoir quel est le coût total du bilinguisme?

M. Macdonald: J'aimerais que vous précisiez cette question. Me demandez-vous si, à mon avis, tous les Canadiens devraient en savoir le coût?

M. Stewart: Oui, par les médias, par la liberté d'information, par votre ministère. Devraient-ils savoir le coût total exact de tout le bilinguisme au Canada?

M. Macdonald: Je pense que les gens ont le droit de savoir quel est le coût de tous les programmes du gouvernement.

M. Stewart: Je le crois aussi.

M. Macdonald: Nous ne devrions pas faire du bilinguisme un cas spécial.

M. Stewart: Savez-vous combien de gens suivent une formation linguistique actuellement, combien d'anglophones au Québec et à l'étranger?

M. Macdonald: Non.

M. Stewart: Vous ne savez pas combien de personnes sont séquestrées actuellement au Château Frontenac à Québec?

[Texte]

Mr. Macdonald: Not a clue. Madam Chairman, I must point out that I am the Comptroller General; I am not the Secretary of the Treasury Board.

Mr. Stewart: Of course.

Mr. Macdonald: I am frankly uncomfortable with the line of questioning as it is proceeding.

Mr. Stewart: Of course you are.

Mr. Macdonald: It is outside of my domain of competence, and I would request that perhaps the hon. member could try to focus a little more on my direct areas of responsibility rather than pulling me into these other areas that are beyond my competence to respond to.

Mr. Stewart: Madam Chairman, I agree with what he is saying, but is this not the problem with all Canadians, that everyone is ducking the real question as to what the cost of bilingualism really is?

The Chairman: I was having a little difficulty with this line of questioning too, because when this meeting was planned, it was supposed to do two things.

As I announced at the beginning, before some of the substitute members came in—they are not regular members of the committee—the first part of the meeting was to deal with the Order in Council appointment of Mr. Macdonald to the post of Comptroller General. The committee decided to call Mr. Macdonald before it for the purpose of examining his qualifications and competence to perform the duties of the post to which he has been appointed.

I think I had anticipated that because this committee has had a particular kind of working relationship with the Comptroller General, and the role of that office has changed a little, members might want to go beyond that to talk about the functioning of the Comptroller General's office in a slightly broader way, and there are certainly questions that I would like to pursue on that.

The plan had then been that the committee go in camera in order to deal with Mr. McKenzie's request, which is for further information on costing of a particular program. Mr. McKenzie preferred to put his questions on the record, but I would just ask members to reconsider this. Should we finish with our examination of Mr. Macdonald on the terms for which he was invited here and then, as planned, go in camera to deal with the other matter, by which time the Assistant Auditor General will be here?

Mr. Stewart: Madam Chairman, with all deference to you, I laid my seat on the line and resigned as a parliamentarian over this issue. I also resigned as a parliamentary secretary over this issue, and there is nothing I feel more strongly about in my life than this issue.

[Traduction]

M. Macdonald: Je n'en sais strictement rien. Madame la présidente, je dois signaler que je suis contrôleur général; je ne suis pas secrétaire du Conseil du Trésor.

M. Stewart: Bien sûr.

M. Macdonald: Je suis franchement mal à l'aise de voir l'orientation des questions qui me sont actuellement posées.

M. Stewart: Bien sûr que vous l'êtes.

M. Macdonald: Cela ne relève pas de moi et j'aimerais demander que l'honorable député essaie de se concentrer davantage sur mes responsabilités directes plutôt que de m'orienter vers d'autres domaines qui ne sont pas de mon ressort.

M. Stewart: Madame la présidente, je suis d'accord avec ce qu'il dit, mais n'est-ce pas là le problème de tous les Canadiens, que tout le monde veut échapper à la vraie question de savoir ce que coûte vraiment le bilinguisme?

La présidente: Cette série de questions commençait à me contrarier moi aussi car, lorsque cette réunion a été convoquée, elle visait deux objectifs.

Comme je l'ai annoncé au début, avant l'arrivée de quelques membres suppléants—qui ne sont pas des membres ordinaires du Comité—la première partie de la réunion devait traiter du décret du Conseil désignant M. Macdonald au poste de contrôleur général. Le Comité a décidé de convoquer M. Macdonald pour établir s'il possède les qualités et la compétence qu'il faut pour s'acquitter des fonctions du poste auquel il a été nommé.

J'avais prévu que, notre Comité ayant eu des relations de travail spéciales avec le contrôleur général et ce poste ayant quelque peu changé de nature, les membres voudraient peut-être déborder quelque peu ce cadre pour parler du fonctionnement du Bureau du Contrôleur général dans un sens un peu plus large. Il y a certes des questions que j'aimerais poser moi-même à sujet.

Selon le plan préétabli, le Comité devait siéger à huis clos pour étudier la demande de M. McKenzie laquelle porte sur des renseignements additionnels sur le coût d'un programme particulier. M. McKenzie a préféré inscrire ses questions au procès-verbal et j'aimerais demander aux membres de revenir sur cette question. Devons-nous terminer notre interrogatoire de M. Macdonald dans les conditions qui étaient convenues lorsque nous l'avons invité puis, selon le plan préétabli, siéger à huis clos pour nous occuper de l'autre question, après quoi le vérificateur général adjoint sera présent?

M. Stewart: Madame la présidente, avec tout le respect que je vous dois, je dois dire que j'ai risqué mon siège et que j'ai démissionné comme député au sujet de cette question. J'ai aussi démissionné comme secrétaire parlementaire au sujet de cette question et il n'y a pas de question qui, durant toute ma vie, m'ait tenu à coeur plus que celle-là.

[Text]

[Translation]

• 1620

I think we have had an answer from the comptroller, who has been very honest that he uses French 10% or 15% of his time, and the cost to the Canadian taxpayer is so great that I think it is a shame that the Auditor General is not here.

I would like to ask a couple more questions. They are very innocuous. There is nobody here, and we are in camera.

The Chairman: No. We are not. That is the point.

Mr. Stewart: Are we not? Well, if we are not in camera, so what? It is all the better, because the Canadian people, as far as I am concerned—my constituents, who backed me 68%—deserve to know who wrote Bill C-72.

I would like to ask the other question: who wrote Bill C-72? I want that published. I want to know the names, why, and the wherefores. I want to know the tax repercussions. I want to know, in the Department of National Defence, what the cost is for language training in my riding at CFB Borden. I want to know what we are accomplishing by this. I think all Canadians have to know. I want to know the outside consultants that are not mentioned until you dig through the Auditor General's report to know how much is being paid to people who are outside consultants for translation. Can you give me that answer?

Pardon me, Madam Chairman; I have to get this out. I want answers.

The Chairman: Mr. Stewart, I want to help you get answers, but I do not think you are asking the right person.

Mr. Stewart: Then why is the Auditor General not here? Is this not a sham, Madam Chairman?

The Chairman: No, it is not. I will explain that to you too.

First of all, of course the questions you are asking are perfectly valid, because indeed every program in government has a cost and Canadians are entitled to know what those costs are. But one of the ongoing problems of this committee, the public accounts committee, is the best way to get at the costs.

Bear in mind that we invited Mr. Macdonald here to explain his competence, his qualifications for the post to which he has just been appointed. I would think the questions you are asking about the costs would be much better addressed in an estimates committee. But I am not ruling them out of order; I am merely pointing out to you that is the logical place to get them.

As to why the Auditor General is not here, the Auditor General is not in Ottawa. He asked me if he should interrupt what he was doing and fly back to Ottawa for

Je crois que nous avons eu une réponse de la part du contrôleur, qui s'est montré très honnête en disant qu'il utilise le français de 10 à 15 p. 100 du temps et cela coûte tellement cher aux contribuables canadiens que c'est regrettable que le vérificateur général ne soit pas présent.

J'aimerais poser quelques questions additionnelles. Elles sont très innocentes. Il n'y a personne ici et nous sommes à huis clos.

La présidente: Non, justement.

M. Stewart: Non? Si nous ne sommes pas à huis clos, tant pis! Et même tant mieux puisque le peuple canadien, d'après moi—mes commettants, qui m'ont appuyé à 68 p. 100—méritent de savoir qui a rédigé le projet de loi C-72.

J'aimerais poser d'autres questions: qui a écrit le projet de loi C-72? J'aimerais que ce soit publié. J'aimerais savoir qui, pourquoi et comment. Je veux en connaître les répercussions fiscales. Je veux savoir combien coûte au ministère de la Défense nationale la formation linguistique qui est donnée dans ma circonscription à la BFC Borden. Je veux savoir quels en sont les résultats. À mon avis, tous les Canadiens devraient le savoir. Je veux savoir qui sont les consultants de l'extérieur qui ne sont jamais mentionnés avant qu'on fouille le rapport du vérificateur général pour savoir combien l'on paie en frais de traduction les gens qui sont des consultants de l'extérieur. Pouvez-vous me donner cette réponse?

Pardonnez-moi, madame la présidente, il faut que cela sorte. Je veux des réponses.

La présidente: Monsieur Stewart, je veux vous aider à obtenir des réponses, mais je pense que vous ne vous adressez pas à la bonne personne.

M. Stewart: Dans ce cas, pourquoi le vérificateur général n'est-il pas présent? N'est-ce pas une honte, madame la présidente?

La présidente: Non, pas du tout. Je vais vous l'expliquer.

Tout d'abord, les questions que vous posez sont tout à fait valables puisque chacun des programmes du gouvernement coûte quelque chose et que les Canadiens ont le droit de savoir combien cela coûte. Mais un des problèmes qui se posent constamment à ce Comité, c'est-à-dire le Comité des comptes publics, c'est de savoir quel est le meilleur moyen de connaître les coûts.

N'oubliez pas que nous avons invité M. Macdonald ici pour qu'il explique sa compétence, ses qualités en regard du poste auquel il vient d'être nommé. À mon avis, les questions que vous posez au sujet des coûts auraient beaucoup mieux leur place dans un comité sur les prévisions budgétaires. Mais je ne les déclare pas inadmissibles; je vous signale tout simplement qu'il serait logique de s'adresser là pour les obtenir.

Quant à savoir pourquoi le vérificateur général n'est pas présent ici, c'est que le vérificateur général n'est pas à Ottawa. Il m'a demandé s'il devait interrompre ce qu'il

[Texte]

this hearing. I said that I thought that was not necessary for a number of reasons.

Mr. McKenzie had served notice that he wished to move a motion in this committee that the committee instruct the Auditor General to do a special audit of the costs of bilingualism. We had proposed to deal with this matter in camera, but if it is your preference to deal with it in public then that is quite acceptable too.

The short answer is that if the majority of this committee vote so to instruct the Auditor General, then I will write the letter reporting on how you voted. I will also have to add in the letter that in my view the independence of the Auditor General is a very important principle guaranteed in the law and that he has the right to choose his own priorities. So that is where we stand on that one.

Mr. McKenzie: Just on a point of order, nobody is supposed to ask any questions on this subject. You know what happens the minute anybody dares question bilingualism. You are immediately slandered by being called bigots, racists, neanderthals, dinosaurs, and it is said that you are turning back the clock. My constituents do not like being called that by Members of Parliament, and they are very concerned about the cost.

We cannot go to the government. The government refuses to co-operate with us and give us answers. You certainly cannot go to the language commissioner, as suggested by the Auditor General. He is the one who has to be audited. It is not only the dollar cost; it is the human cost. So we have to take advantage of every opportunity—this is the Comptroller General here—so this is an opportunity to raise some questions because we run into a blank wall wherever we go.

As another example, Bill C-72 was flawed from start to finish. The English was longer than the French. It did not make sense. It was the most horrendous piece of legislation that has ever been slapped together, yet two political parties wanted it rammed through the House of Commons with no debate, no committee hearing or anything else. So I hope you understand our frustration, because I do not we should govern in that manner. This is far too costly a program in dollars and human costs for us to just sweep it under the rug and I have no intention of being part of sweeping it under the rug. So that is why we have to take advantage of seeing what Mr. Macdonald can provide for us.

I understand the Deputy Auditor General is on the way over here. Is that correct?

The Chairman: Yes he is, I understand.

[Traduction]

fait et revenir en avion à Ottawa pour cette séance. Je lui ai répondu que, pour plusieurs raisons, je jugeais que ce n'était pas nécessaire.

M. McKenzie a fait savoir qu'il désirait présenter à ce Comité une motion selon laquelle le Comité demanderait au vérificateur général de faire une vérification spéciale sur le coût du bilinguisme. Nous voulions nous occuper de cette question à huis clos, mais si vous préférez que cela soit fait en public, c'est tout à fait recevable aussi.

Pour répondre brièvement, si le présent Comité vote majoritairement en faveur de cette demande au vérificateur général, je rédigerai alors la lettre faisant état de ce vote. Je devrai aussi ajouter dans la lettre que, selon moi, l'indépendance du vérificateur général est un principe très important garanti dans la loi et qu'il a le droit de choisir ses propres priorités. Voilà notre position sur cette question.

M. McKenzie: J'invoque le Règlement. Personne n'est censé poser des questions là-dessus. On sait ce qui se produit dès que quelqu'un ose contester le bilinguisme. On vous traite immédiatement de fanatique, de raciste, d'homme du néanderthal, de dinosaure, on dit que vous êtes un homme du passé. Mes commentants n'aiment pas se faire traiter de cette manière par les députés et cette question de coût les préoccupe beaucoup.

Nous ne pouvons pas aller au gouvernement. Le gouvernement refuse de collaborer avec nous pour nous donner des réponses. On ne peut certainement pas s'adresser au commissaire aux langues, ce qu'a suggéré le vérificateur général. C'est lui-même qui doit faire l'objet de la vérification. Il ne s'agit pas seulement du coût en dollars; mais du coût humain. Nous devons donc profiter de toutes les occasions que nous avons de soulever certaines questions, parce que partout où nous allons, nous nous heurtons à un mur. Puisque le contrôleur général est ici aujourd'hui, nous en profitons pour soulever à nouveau cette question.

Pour vous donner un autre exemple, le projet de loi C-72 était erroné du début à la fin. Le texte anglais était plus long que le texte français. Ce n'est pas logique. Jamais un projet de loi aussi horrible n'a été élaboré autant à la va-vite, pourtant, les deux partis politiques voulaient le faire adopter à la Chambre des communes sans débat, sans audience de Comité ou quoi que ce soit. J'espère que vous comprenez notre frustration, parce que je ne pense pas que nous devrions gouverner de cette façon. Il s'agit d'un programme beaucoup trop coûteux en argent et en effort humain pour que nous tirions tout simplement le rideau et je n'ai aucune intention de le faire d'ailleurs. C'est pourquoi nous devons essayer de voir quels renseignements M. Macdonald peut nous fournir.

Si j'ai bien compris, le sous-vérificateur général est en route. Est-ce exact?

La présidente: Oui, je crois qu'il est en route.

[Text]

I am sure Mr. Macdonald would not want, nor should he be asked, to get into expressing any kind of opinion on the policy implications of this, but he perhaps could help us simply with the nuts and bolts of how one puts together a complete financial picture of this or of any other program.

Some of the costs of administering the bilingual program, this program would be in the Secretary of State's office, would it not?

Again, I am just not clear why there has been difficulty in getting the clear costs, because surely if the Part IIIs of the estimates were doing what they should do it should be possible to isolate those costs, it should be a simple matter.

Mr. Stewart: Madam Chairman, with all due respect, could I just continue for a couple of questions?

Could the Comptroller or the Auditor General or whoever is going to come in here tell us right now how many people are ensconced in the Château Frontenac, with all expenses paid, taking language training at the expense of the Canadian taxpayer? Would you have any idea of the figures? Because I happen to know that right now there are many people who have been and are now ensconced in the Château Frontenac in the City of Quebec taking language training.

I wonder if the Canadian people would be really enamoured with the fact that people are sitting in the Château Frontenac with all expenses paid taking language training.

Secondly, I would like to ask what his opinion is or could he give us facts on the \$800 bilingual bonus, how it is working for anglophones in Canada. And how much of the \$800 bonus is paid to people whose first language is French and those whose first language is English? I think it would be very interesting to see those figures published in the press of Canada.

Lastly, something which I asked before: I would like to know who the people were in Treasury Board who authored Bill C-72, their names, derivations of language. I think this is something the Auditor General should be prepared to give to the Canadian people so they can make a judgment call on what is going on in this nation of ours.

The Chairman: As you know, the Comptroller General reports directly to the President of Treasury Board, but there is also another official, who really is the one I think who has the answers that you want, and that is the Secretary of Treasury Board.

Mr. Stewart: I know his name too.

The Chairman: I feel we are putting Mr. Macdonald in a difficult position. We invite him here for one—

[Translation]

Je suis certaine que M. Macdonald ne voudrait pas qu'on lui demande d'exprimer quelque opinion que ce soit sur les conséquences de cette question en matière de politique, et on ne devrait pas non plus le lui demander. Mais il pourrait peut-être nous expliquer tout simplement comment on peut arriver à dresser un tableau financier complet de ce programme ou de n'importe quel autre programme.

C'est au bureau du Secrétariat d'État que l'on peut obtenir des renseignements quant au coût d'administration du programme bilingue, n'est-ce pas?

Encore une fois, je ne comprends pas très bien pourquoi on a eu de la difficulté à obtenir ces coûts. Il s'agit tout simplement de consulter la Partie III du Budget pour isoler ces coûts.

M. Stewart: Madame la présidente, sauf votre respect, pourrais-je poser encore quelques questions?

Le contrôleur ou le vérificateur général, ou quiconque doit venir ici, pourrait-il nous dire immédiatement combien de personnes sont installées au Château Frontenac, toutes dépenses payées, pour suivre des cours de langue seconde aux dépens du contribuable canadien? Avez-vous une idée? Il se trouve que je sais que de nombreuses personnes ont déjà été ou sont actuellement installées au Château Frontenac à Québec pour suivre des cours de langue.

Je me demande si les Canadiens seraient vraiment enchantés de savoir que des gens sont au Château Frontenac, toutes dépenses payées, pour suivre des cours de langue.

Deuxièmement, j'aimerais savoir ce qu'il pense de la prime de bilinguisme de 800\$ et nous dire exactement de quelle façon cela fonctionne pour les anglophones au Canada. Combien de personnes dont la langue maternelle est le français reçoivent cette prime de 800\$ par rapport à ceux dont la langue maternelle est l'anglais? Je pense qu'il serait très intéressant de voir ces chiffres publiés dans les journaux au Canada.

Enfin, une question que j'ai déjà posée auparavant: j'aimerais savoir quels sont les auteurs du projet de loi C-72 au Conseil du Trésor. J'aimerais avoir leur nom, savoir s'ils sont anglophones ou francophones. Le vérificateur général devrait être prêt à donner ces renseignements aux Canadiens afin que ces derniers puissent juger de ce qui se passe dans notre pays.

La présidente: Comme vous le savez, le contrôleur général relève directement du président du Conseil du Trésor, mais il y a également un autre haut fonctionnaire qui a, je pense, en réalité les réponses que vous cherchez, et il s'agit du secrétaire du Conseil du Trésor.

M. Stewart: Je connais également son nom.

La présidente: Je pense que nous sommes en train de mettre M. Macdonald dans une situation difficile. Nous l'avons invité ici pour une. . .

[Texte]

Mr. Stewart: Good. That is what we want to do, put him in a difficult position. The taxpayers pay him to come up with answers.

The Chairman: But we invited him here to answer one set of questions and he had no notice of another. Also, I am a little uneasy, as the chairman of the Public Accounts Committee, because the questions, it seems to me, are questions that should properly be asked in an estimates committee.

Mr. Stewart: No, because you cannot get answers from estimates, with all due respect, Madam Chairman, because the outside consultants... Tell me what every outside consultant of Treasury Board, every outside consultant of DND, every outside consultant of every department in this government asks for translation? Where do we ever get an estimate of the cost of bilingualism for Canadians? There is no cost; it is all hidden in every department. It has never been ciphered out by the people in the Auditor General's Office to show us exactly the total cost of bilingualism in this country. That is what I want my constituents to see and have the opportunity to judge. It has never been done. Never! It is a sacred cow.

• 1630

Mr. Corbett: I would like to follow up on some of the comments that have been made. I have not had the opportunity to sit on this committee or even to sit in on this committee. I suppose I have had the opportunity, but I have not taken advantage of that opportunity on too many occasions. But in the provincial legislature of the province of New Brunswick I used to chair the public accounts committee, and certainly in that particular arena there was no question that when officials from various departments were called to appear as witnesses before the committee they were expected to respond to questions specifically within the sphere of the responsibility of their departments.

I find it somewhat distressing that the Chair is now suggesting that particular expenses that are not only substantial but indeed significant to this nation should be rather addressed through a ministry rather than through this committee, which surely should be a fact-finding committee and a committee that is dealing with, as you point out, the nuts and bolts of what makes this entire system work. Surely it is our responsibility, as Members of Parliament, to participate in the entire process by drawing to the attention of the various officials who come before this committee the concerns we have as the elected representatives representing various people throughout the nation.

The Chairman: I am sorry to interrupt you. You may, of course, continue with your questions after this, but I do want to point out that the order of reference was very specific. I also want to point out that Mr. McKenzie had given notice that he wished to make a request to the

[Traduction]

M. Stewart: Bien. C'est ce que nous voulons faire, le mettre dans une situation difficile. Les contribuables le paient pour qu'il ait des réponses.

La présidente: Mais nous l'avons invité ici pour répondre à une série de questions et il n'a pas été avisé qu'il devrait répondre à un autre genre de questions. En outre, cela me met un peu mal à l'aise en tant que présidente du Comité des comptes publics, parce qu'il s'agit, à mon avis, du genre de questions qui devraient être posées au cours d'une séance du Comité sur le budget.

M. Stewart: Non, car, sauf votre respect, madame la présidente, on ne peut alors obtenir de réponses parce que les consultants... Dites-moi ce qu'il en coûte pour faire traduire à l'extérieur des documents du Conseil du Trésor, du ministère de la Défense nationale, de chacun des ministères du gouvernement. Où peut-on obtenir une estimation du coût du bilinguisme pour les Canadiens? On n'en connaît pas le coût; le coût est caché dans chacun des ministères. Les employés du Bureau du vérificateur général n'ont jamais réussi à les chiffrer pour nous montrer exactement quel était le coût total du bilinguisme au pays. Voilà ce que je veux que mes électeurs sachent pour qu'ils puissent juger eux-mêmes. Cela n'a jamais été fait. Jamais! C'est une chose sacrée.

M. Corbett: J'aimerais répondre à certains commentaires qui ont été formulés. Je n'ai jamais eu l'occasion d'être membre du Comité ou même de remplacer un membre du Comité. J'en ai peut-être déjà eu l'occasion, mais je n'en ai pas profité très souvent. À l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, j'ai déjà présidé le Comité des comptes publics et il ne faisait aucun doute que lorsque des fonctionnaires de divers ministères étaient appelés à comparaître devant le Comité on s'attendait à ce qu'ils répondent aux questions qui étaient directement dans le cadre des responsabilités de leurs ministères.

Je trouve qu'il est plutôt décourageant que la présidente laisse maintenant entendre que c'est le ministère plutôt que le Comité qui devrait examiner ces dépenses qui ne sont pas seulement considérables mais en fait importantes pour le pays. Le Comité des comptes publics devrait certainement pouvoir aller chercher de l'information et, comme vous l'avez dit, examiner la façon dont tout le système fonctionne. À titre de députés, il nous incombe certainement de participer au processus en attirant l'attention des divers fonctionnaires qui comparaissent devant notre Comité sur nos préoccupations en tant que représentants élus du peuple canadien.

La présidente: Je m'excuse de vous interrompre. Vous pourrez évidemment poursuivre vos questions par la suite, mais je tiens à souligner que l'ordre de renvoi était très précis. Je veux également souligner que M. McKenzie a avisé qu'il désirait demander au vérificateur général une

[Text]

Auditor General for a special audit of bilingualism and we were going to go in camera for that.

Now, I still would ask members to consider whether we need to keep Mr. Macdonald here. I suggest that our business would be more orderly if we did it in the way that was planned; that is, we ask Mr. Macdonald questions related to his appointment as the Comptroller General of Canada and then we invite the Assistant Auditor General, who is now here, to the table and proceed as planned with the other item.

Mr. Corbett: Thank you, Madam Chairman, for drawing these points to my attention. I was actually attempting to comment on some of the comments you had made earlier in the proceedings, and if I strayed from the points you made, I apologize to the Chair. It was not my intention. I feel that indeed we should maintain our direction of questioning in the area you have outlined and I will attempt to do that.

The Comptroller General, if my memory serves me correctly, has indicated that his responsibility is from within rather than from an external point of view. That being the case, then it would be within his sphere of knowledge to have substantial amounts of expertise at his fingertips to advise the committee. Perhaps not today, if he does not have it, that is understandable. But maybe we can elicit a commitment from the Comptroller General to provide the committee and members with the type of information he should be privy to as an internal auditor rather than an external auditor, as to the costs of the various programs referred to by my colleagues. Perhaps it might be helpful to be more explicit in what we are talking about.

• 1635

I invite my colleagues to correct me if I am wrong, but as I understand it, the costs for the educational programs and opportunities provided to civil servants within the service itself—both for in-house training and out-of-house training, which must all come from the various departmental budgets—must surely come within his purview, plus the numbers of people who are involved in such programs.

It probably would be reasonable to expect that the Comptroller General would have the figures available—after consultation with his colleagues under his direct control—as to just how many people might be presently in Quebec at the Château Frontenac, what their daily tabs might be, and how many people might be housed in other institutions in that area. This is with in-house. I am not talking about external people. I am talking about people for whom the Comptroller General himself suggested he was responsible. I think those figures might be of interest. I would not expect the Comptroller General to have that at his fingertips. But I would anticipate that in his new responsibilities he would be able to call upon the expertise of his office to provide the committee with this information.

[Translation]

vérification spéciale sur le bilinguisme et que nous allions tenir une séance à huis clos à ce sujet.

J'aimerais tout de même demander aux députés s'il est vraiment nécessaire de garder M. Macdonald ici. À mon avis, il conviendrait davantage de procéder tel que prévu, c'est-à-dire de poser à M. Macdonald des questions concernant sa nomination au poste de contrôleur général du Canada, puis d'inviter à la table le vérificateur général adjoint qui est maintenant ici et de passer à l'autre point à l'ordre du jour tel que prévu.

M. Corbett: Merci, madame la présidente d'avoir porté ces quelques points à mon attention. Je tentais en fait de répondre à certains des commentaires que vous avez exprimés plus tôt, et si je m'en suis éloigné, je m'en excuse. Je n'en avais pas l'intention. Je suis d'avis que nous devrions effectivement nous en tenir aux questions dans le domaine que vous avez précisé, ce que je tenterai de faire.

Si j'ai bonne mémoire, le contrôleur général a dit que ces questions relevaient de sa compétence d'un point de vue interne plutôt que d'un point de vue externe. Ceci étant le cas, il devrait alors avoir toutes les connaissances et les compétences pour lui permettre de conseiller le Comité. Je comprends qu'il n'ait peut-être pas tous ces renseignements ici aujourd'hui, mais il pourrait peut-être obtenir du contrôleur général un engagement afin qu'il fournisse au Comité et aux députés le genre d'information auxquelles il devrait avoir accès à titre de vérificateur interne plutôt que de vérificateur externe, en ce qui a trait aux coûts des divers programmes dont ont parlé mes collègues. Il serait peut-être utile de mieux expliquer de quoi nous parlons.

J'invite mes collègues à me corriger si j'ai tort, mais les coûts des programmes de formation pour les fonctionnaires, qu'il s'agisse de formation maison ou de formation à l'extérieur, coûts qui doivent tous être payés par les divers budgets ministériels, et le nombre de personnes qui participent à de tels programmes doivent certainement relever de sa compétence.

Il serait sans doute raisonnable de s'attendre à ce que le contrôleur général puisse obtenir ces chiffres—après consultation avec ses collègues—pour savoir exactement combien de personnes se trouvent actuellement à Québec au Château Frontenac, à combien peut s'élever la facture, et combien de gens se trouvent peut-être dans d'autres établissements pour ce même genre de formation. Voilà pour la formation au gouvernement. Je ne parle pas des gens de l'extérieur. Je parle des gens qui, selon le contrôleur général lui-même, relèvent de sa compétence. Je pense que ces chiffres pourraient être intéressants. Je ne m'attends pas à ce que le contrôleur les ait immédiatement en tête. Mais je m'attends toutefois que dans le cadre de ses nouvelles responsabilités il puisse s'en remettre à la compétence de son bureau pour fournir ces renseignements au Comité.

[Texte]

Mr. Macdonald: First of all, Madam Chairman, I do not directly control departmental audit groups. They report to their deputies.

Part III of the estimates do provide a considerable range of information on particular programs—the Secretary of State Translation Bureau, for example.

Our job, quite frankly, is to ensure there is appropriate disclosure of the significant expenditures being made at the departmental program level. I am not in a position to make any commitment to this committee to undertake a government-wide study of the nature as suggested by the hon. member. I think that request would have to be directed to the President of the Treasury Board.

Let me simply say that the kind of information alluded to this afternoon is simply not available in the financial system of government. We do not track, gentlemen, how many people are in the Château Frontenac at any given point in time, nor do we track how many people are in the Hotel Vancouver. That information simply is not available and it never will be. It is not cost effective to get it. I really would prefer not to pursue this further.

The Chairman: Yes, I understand. May I just point out something, gentlemen. The only members of the committee here at the present time are Mr. McKenzie, Mr. Roman, and Mr. Hovdebo.

Mr. Taylor: I am sitting for Mr. Redway.

The Chairman: Your Whip has not put that through. Mr. Stewart, Mr. Corbett, and Mr. Taylor are here just as other members present. So I think in fairness to the members of the committee they should be allowed to ask questions, and Mr. Roman has some.

• 1640

Mr. Roman: This is a comment, Madam Chair. I think you very clearly explained the procedure to be followed here, and I think if we follow the procedure we will be able to achieve the goals and objectives that have been set by an individual member of the committee and/or the committee itself.

I do have a specific question I want to ask Mr. Macdonald as a result of some general remarks made to some of the supplementary questioning. When does the Comptroller General institute, let us say, an audit on the cost of delivering a particular program? You indicated that you are not doing an audit as it relates to the Official Languages Act per se, nor would you be doing something on the cost of delivering the service to native peoples or any other program.

I feel that at some point in time someone has to have the authority to say that an audit should be done in order to find out what the cost of a particular program is,

[Traduction]

M. Macdonald: D'abord, madame la présidente, je ne contrôle pas directement les groupes de vérification ministérielle. Ils relèvent de leurs sous-ministre.

La partie III du budget offre toute une gamme de renseignements sur des programmes particuliers—sur le bureau des traductions du Secrétariat d'État, par exemple.

Franchement, notre travail consiste à veiller à ce qu'il y ait comme il convient divulgation des dépenses importantes effectuées au niveau des programmes ministériels. Je ne suis pas en mesure de m'engager auprès de votre Comité d'entreprendre le genre d'études dont parle l'honorable député, à l'échelle du gouvernement. Il faudrait adresser une telle demande au président du Conseil du Trésor.

Permettez-moi tout simplement de dire que le genre de renseignements auxquels on a fait allusion cet après-midi ne sont tout simplement pas disponibles dans le système financier du gouvernement. Nous ne déterminons pas combien de personnes se trouvent au Château Frontenac à un moment donné, ni combien se trouvent à l'Hôtel Vancouver. Nous n'avons tout simplement pas ce genre de renseignements et nous ne les aurons jamais. Il n'est pas rentable d'obtenir ces renseignements. Je préférerais vraiment ne pas poursuivre cette question davantage.

La présidente: Oui, je comprends. Messieurs, permettez-moi de vous souligner que les seuls membres du Comité présents aujourd'hui sont M. McKenzie, M. Roman et M. Hovdebo.

M. Taylor: Je remplace M. Redway.

La présidente: Votre whip ne nous en a pas encore fait part. M. Stewart, M. Corbett et M. Taylor ne sont présents ici aujourd'hui qu'à titre d'autres députés. Donc, pour être juste envers les membres du Comité, on devrait leur permettre de poser des questions, ce que M. Roman aimerait faire.

M. Roman: Il s'agit plutôt d'un commentaire, madame la présidente. Vous avez expliqué très clairement la procédure à suivre, et je pense que si nous suivons la procédure, nous atteindrons les buts et objectifs qui ont été établis par un membre du Comité ou par le Comité lui-même.

Il y a une question précise que j'aimerais poser à M. Macdonald suite à certaines remarques générales qu'il a exprimées à la suite des questions supplémentaires. Quand le contrôleur général entreprend-il, disons, une vérification du coût d'exécution d'un programme particulier? Vous avez dit que vous ne faisiez pas de vérification en ce qui touche à la Loi sur les langues officielles comme telle ni sur le coût d'exécution d'un programme pour les autochtones ou de tout autre programme.

J'estime qu'à un moment donné, quelqu'un doit avoir le pouvoir de dire qu'une vérification devrait être faite afin de connaître les coûts d'un programme particulier,

[Text]

because we are spending the taxpayers' money and there may be a more efficient and less costly method in which a program can be delivered. When do you make a recommendation to your minister in order for a program to be audited?

Mr. Macdonald: I would undertake government-wide audits at the direction of my minister, and we have done so in a very limited number of circumstances in the past.

On my own motion, I could recommend areas relating to financial control, and that is it. So a request of that nature would have to come through the President of the Treasury Board.

Mr. Roman: This is coming back to some of the concerns I had with the Comptroller General's mandate. Then you would not have the authority to recommend that a particular audit take place.

Mr. Macdonald: I could certainly recommend to the President of the Treasury Board in areas of my competence, but not outside my area of competence.

Mr. Roman: Therefore, internal government audits on any particular program have to be made by the President of the Treasury Board. Am I clear on that?

Mr. Macdonald: Let me clarify that. As I said earlier, we have audit plans in all departments, and all departmental activities are to be reviewed and audited on a cyclical basis.

From time to time there is a requirement to have an internal capacity to undertake special directed studies at the request of the President of the Treasury Board. When DRIE over-expended its appropriation, we undertook to look at other programs that had similar multi-year contribution type arrangements to see if the regime of financial control was appropriate. We were asked to do that by the President of the Treasury Board; we undertook it.

It is that sort of response that I could undertake, utilizing internal audit or perhaps in conjunction with internal audit groups within departments. In terms of areas relating to financial control and that sort of thing, that would be the kind of audit I could recommend on my own motion.

For things outside, which are more generally related to other policy areas, direction would clearly have to come from the President of the Treasury Board.

Mr. Roman: At this point in time—maybe in the next year or two—is there any specific program the government is currently involved with that is going to be subject to an internal audit with respect to costs?

Mr. Macdonald: Not to my knowledge.

[Translation]

étant donné que nous dépensons l'argent des contribuables et qu'il y a peut-être une façon plus efficace et moins coûteuse d'exécuter un programme. A quel moment faites-vous au ministre la recommandation de faire la vérification d'un programme?

M. Macdonald: J'entreprendrais une vérification à l'échelle du gouvernement à la demande de mon ministre, ce que nous avons déjà fait par le passé dans de très rares occasions.

Personnellement, je pourrais recommander des domaines relatifs au contrôle financier, et c'est tout. Une demande de cette nature devrait donc provenir du président du Conseil du Trésor.

M. Roman: Cela revient à certaines de mes préoccupations concernant le mandat du contrôleur général. Alors, vous n'avez pas le pouvoir de recommander qu'une vérification en particulier soit entreprise.

M. Macdonald: Je pourrais certainement recommander au président du Conseil du Trésor d'entreprendre une vérification dans les domaines qui relèvent de ma compétence, mais pas dans les domaines qui sont à l'extérieur de ma compétence.

M. Roman: Par conséquent, les vérifications internes du gouvernement sur un programme en particulier doivent être faites par le président du Conseil du Trésor. Ai-je bien compris?

M. Macdonald: Permettez-moi de préciser. Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons des plans de vérification dans tous les ministères, et toutes les activités ministérielles doivent être examinées et vérifiées de façon cyclique.

De temps à autre, à la demande du président du Conseil du Trésor, il est nécessaire d'entreprendre des études spéciales. Lorsque le MEIR a dépassé son affectation de crédits, nous avons entrepris l'examen d'autres programmes qui avaient le même genre de contributions réparties sur plusieurs années pour voir si le régime de contrôle financier convenait. C'est le président du Conseil du Trésor qui nous a demandé d'entreprendre cette étude; nous l'avons donc entreprise.

Voilà le genre d'étude que je pourrais entreprendre, par la vérification interne ou peut-être conjointement avec des groupes de vérification interne des ministères. De mon propre chef, je peux recommander des vérifications dans les domaines liés au contrôle financier et à ce genre de choses.

Pour ce qui est des autres domaines, qui sont plus généralement liés à d'autres domaines de politique, les directives devraient clairement provenir du président du Conseil du Trésor.

M. Roman: Y a-t-il en ce moment—cette année ou l'an prochain—un programme du gouvernement dont les coûts feront l'objet d'une vérification interne?

M. Macdonald: Pas à ma connaissance.

[Texte]

Mr. Hovdebo: Mr. Macdonald, you have been around the government for 12 years or so. I do not know if it has been intermittently or consistently.

Mr. Macdonald: Consistent, so far.

Mr. Hovdebo: Mostly in the financial areas. You know how it operates and what is available. I recognize that I am asking you this to some extent not on your competence as a Comptroller General, but how would you go about getting the kind of information these gentlemen are looking for?

Mr. Macdonald: I would assume that question would be directed to the government.

Mr. Hovdebo: Meaning?

Mr. Macdonald: A letter to the President of the Treasury Board. In the nature of the discussion, there obviously have been many avenues pursued already.

• 1645

Mr. McKenzie: Nobody will touch it. We have asked for an independent inquiry to be appointed by the Prime Minister's Office to audit and measure this. We do not even get an acknowledgement of our letters. We are here because the government refuses to do anything about it. As you know, when anybody asks a question about it, you are immediately called a bigot. That is why we are here. We are not here to be mischievous. This is one of the areas, with a Comptroller General and the Auditor General here. . . it is the only place the Canadian people can go to find out about what is going on and who is authorizing people to go to hotels and that sort of thing when they have language training schools here in the House of Commons.

Mr. Stewart: That is without mentioning France.

Mr. Hovdebo: The Auditor General does not have that authority. You do the accounting when the expenditures have taken place.

Mr. Macdonald: We provide the policy framework whereby all expenditures are captured and coded and reported in the Public Accounts. All consultants are reported in the Public Accounts. Any departmental expenditures are broken down by standard object and it is all there. Part III of the estimates provides it, but it is an aggregated level of reporting.

Mr. Hovdebo: It is undetailed. Madam Chair, I move that we move in camera or at least that we have the Auditor General's office—

Mr. Stewart: Madam Chair, on a point of order, before we do that, may I ask one question? Would it be possible through your office, sir, to have a report of the cost of all translation services from all departments and all outside firms all totally reported in one figure? Would that be possible?

[Traduction]

M. Hovdebo: Monsieur Macdonald, vous êtes au gouvernement depuis environ 12 ans. Douze ans d'affilée?

M. Macdonald: Jusqu'ici, oui.

M. Hovdebo: Surtout dans les finances. Vous savez comment cela fonctionne et ce qui est disponible. J'admets que je vous demande ceci dans une certaine mesure non pas selon vos compétences à titre de contrôleur général, mais comment est-ce que l'on s'y prend pour obtenir le genre d'information que ces messieurs voudraient avoir?

M. Macdonald: Je suppose qu'il faudrait s'adresser directement au gouvernement.

M. Hovdebo: Que voulez-vous dire?

M. Macdonald: Dans une lettre au président du Conseil du Trésor. Au cours de la discussion, il est évident que de nombreuses avenues ont déjà été empruntées.

M. McKenzie: C'est tabou. Nous avons demandé au bureau du premier ministre de constituer une commission d'enquête indépendante chargée de faire une vérification. Nous n'avons même pas reçu d'accusé de réception. Si nous sommes ici, c'est parce que le gouvernement refuse de faire quoi que ce soit. Il suffit de poser une question pour être traité d'étroit d'esprit. C'est pour cela que nous sommes ici, non pas pour semer la pagaille. Voilà bien un secteur où le contrôleur général et le vérificateur général. . . Il n'y a qu'ici que la population canadienne peut apprendre ce qui se passe et qui autorise les gens à aller dans les hôtels alors qu'il y a déjà des écoles de formation linguistique à la Chambre des communes.

M. Stewart: Sans parler de la France.

M. Hovdebo: Le vérificateur général n'a pas le pouvoir nécessaire. On rend des comptes quand les dépenses ont été faites.

M. Macdonald: Nous fournissons un mécanisme permettant l'enregistrement, le codage et la publication dans les comptes publics de toutes les dépenses. Tous les experts-conseils figurent au compte public. Toutes les dépenses des ministères sont ventilées par article courant. Les renseignements se trouvent dans la Partie III du Budget des dépenses, mais sous forme globale.

M. Hovdebo: Il n'y a pas de détails. Madame la présidente, je propose que nous invoquions le huis clos ou à tout le moins que nous demandions au Bureau du vérificateur général. . .

M. Stewart: Madame la présidente, j'invoque le Règlement. Pourrais-je poser une question avant? Serait-il possible d'obtenir, par vos bons soins, un rapport sur le coût de tous les services de traduction de tous les ministères et de toutes les entreprises extérieures dont on ne trouve actuellement que la somme? Serait-ce possible?

[Text]

Mr. Macdonald: If the question were posed in Question Period to the government or other suitable means in that way, I suppose it is possible. I am not sure my office would be directed to do it. It would be a decision of the government as to who would do that.

The Chairman: Mr. Macdonald, thank you for being with us today.

Mr. Stewart: He could not answer the question, but he is a good man.

The Chairman: We look forward to another occasion when we can pursue other matters that are nearer to the traditional mandate of the public accounts committee.

An hon. member: We have learned a lot in 12 years.

The Chairman: I invite the assistant Auditor General to come before us now. I would suggest, if members are agreeable, that from this point on we can dispense with both translation and a record. We will adjourn now and go in camera.

[Translation]

M. Macdonald: Si la chose était demandée au gouvernement lors de la période des questions ou autrement, je suppose que ce serait possible. Je ne sais pas si c'est mon bureau qui en serait chargé. Ce serait au gouvernement de décider qui s'en chargerait.

La présidente: Monsieur Macdonald, je vous remercie d'être venu aujourd'hui.

M. Stewart: Il ne lui était pas possible de nous répondre, mais c'est un type bien.

La présidente: J'espère que nous aurons une autre occasion pour discuter de questions plus proches du mandat habituel du Comité permanent des comptes publics.

Une voix: Nous avons appris beaucoup de choses en 12 ans.

La présidente: J'invite le vérificateur général adjoint à comparaître. Si les membres du Comité sont d'accord, je pense que nous pouvons maintenant nous passer des interprètes et de l'enregistrement. La séance publique est levée et nous allons siéger à huis clos.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

On Wednesday, August 17, 1988:

J. Andrew Macdonald, Comptroller General of Canada.

From the Office of the Auditor General of Canada:

D. Larry Meyers, Deputy Auditor General.

TÉMOINS

Le mercredi 17 août 1988:

J. Andrew Macdonald, contrôleur général du Canada.

Du Bureau du vérificateur général du Canada:

D. Larry Meyers, sous-vérificateur général.



CANADA

INDEX

STANDING COMMITTEE ON

Public Accounts

HOUSE OF COMMONS



Issues 1-41

•

1986-1988

•

2nd Session

•

33rd Parliament

Chairman: Aileen Nicholson

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by
the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des
communes par l'imprimeur de la Reine pour le Canada.

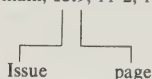
En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE TO THE USERS

This Index is a subject-based and cross-referenced index which provides subject analysis as well as corresponding entries under the names of individual Members of Parliament.

Each participating Member and witness has a global entry, based on the order of reference that covers all pages where he/she spoke.

Knowles, Hon. Stanley (NDP—Winnipeg North Centre)
Regional Economic Expansion Department estimates,
1984-1985, main, **15:9**, 11-2, 19



Testimony and debate are analysed for subject content and the entries are arranged alphabetically.

Member	Knowles
subject entry	Steel industry, 15:9

Main subject	Steel industry
sub-heading	Exports, 15:9

Included in the index are several headings that may be particularly useful; a list under Witnesses shows all appearances by organizations before the Committee; the heading Orders of Reference lists all matters studied by the committee; the section Procedure and Committee business records all items of a procedural nature including those listed in the Minutes.

The index is extensively cross-referenced to account for organization of subject detail and varying terminology. Cross-references to a first sub-heading are denoted by a long dash “—”.

Women *see* Canadian Forces—Training

A list of dates of meetings of the committee with the corresponding issue numbers may be found under the heading “Dates and Issues” on the following page.

The most common abbreviations found in the Index are as follows:

A = Appendices Amdt. = Amendment M. = Motion S.O. = Standing Order

Political affiliations: L = Liberal PC = Progressive Conservative NDP = New
Democratic Party Ind = Independent Ind-L = Independent Liberal

For further information contact the
Index and Reference Branch—992-8976

INDEX

HOUSE OF COMMONS STANDING COMMITTEE

OFFICIAL REPORT

SECOND SESSION—THIRTY-THIRD PARLIAMENT

DATES AND ISSUES

—1986—

October: 16th, 21st, 23rd, 1; 28th, 30th, 2.
November: 6th, 2; 18th, 3; 25th, 4.
December: 2nd, 5; 9th, 6; 11th, 7; 16th, 8.

—1987—

January: 27th, 8; 29th, 9.
February: 5th, 16th, 17th, 10; 19th, 11.
March: 3rd, 10th, 12th, 12; 17th, 13; 24th, 14; 26th, 15.
April: 9th, 16; 28th, 17; 30th, 18.
May: 7th, 19; 12th, 14th, 21st, 20; 28th, 21.
June: 2nd, 9th, 16th, 22; 29th, 23.
September: 29th, 23.
October: 6th, 15th, 24; 20th, 25; 22nd, 27th, 29th, 26.
November: 3rd, 26.
December: 10th, 15th, 27.

—1988—

January: 21st, 28; 26th, 29.
February: 9th, 30; 11th, 31.
March: 1st, 32; 3rd, 33; 8th, 34; 28th, 29th, 35.
April: 14th, 36; 19th, 37; 28th, 38.
May: 3rd, 5th, 39.
June: 9th, 23rd, 40.
July: 26th, 41.
August: 17th, 41.

- Abt Associates** *see* Financial management and controls—Improvement in Management Practices and Controls Program
- Access to Information Act** *see* Income tax expenditures—Information
- Administrative Reform Project** *see* Appendices—Public Service Commission
- Adshead, John** (Auditor General Office)
Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 21:3, 25
- Affirmative Action Program** *see* Public Service
- Agenda and procedure subcommittee** *see* Procedure and Committee business
- Agricultural research**
Agriculture Department, 17:8, 30-2; 18:10-1, 35-6
Joint ventures, Agropur, Imperial Oil Ltd., 17:29; 18:12
See also Agriculture Department—Research Branch; Canadian Agricultural Council
Cost-recovery, 18:13
Food irradiation, 18:12
History, 18:11
London Research Centre, London, Ont.
Construction, consultant's contract, 4:35-9
Land purchase, \$405,000 additional cost, 17:6, 14-7; 18:14, 17-9, 33
Richmond Street annex property, Public Works
Department role, 18:14-6, 18
Treasury Board role, 17:17
National Agricultural Strategy, 18:10
Patent protection, royalties, 18:9-13, 34
Plant breeding, plant genes, etc., 10:11, 34-5; 18:10-1, 33-4
Private sector, 18:11
See also Grains and oilseeds—Canola
- Agricultural Stabilization Act**
Statutory delegations, 18:8-9
- Agriculture**
Assistance programs, 17:9-10, 34-5; 18:8-9, 31, 39-40
Actuarial soundness, 17:5-6; 18:7-8
Agri-Food Program, economic conditions, impact, 17:4
Nielsen Task Force on Program Review recommendations, 17:12-3, 17-20; 18:5-6
Organization for Economic Co-operation and Development position, 18:40
Other industries, comparison, 17:34
Unemployment insurance, comparison, 18:39-40
See also Appendices—Agriculture Department; Dairy industry; Drought; Special Canadian Grains Program
Economic conditions, 17:10; 18:31
Net farm incomes, 17:4
See also Agriculture—Assistance programs, Agri-Food Program
Exports, 18:30-2
Markets, instability, 17:5
Federal-provincial relations, 18:30-2
Industry, self-regulation, Nielsen Task Force on Program Review recommendation, 17:27
- Agriculture—Cont.**
National Agricultural Strategy, 17:5, 7, 9-11, 27-8, 31, 35; 18:30
Agriculture Department role, 17:8, 24-8
Policy
Long-term planning, 17:5
Market-oriented commodity strategies, 17:18-9
See also Toxic wastes
- Agriculture Department**
Accountability, performance indicators, 17:36; 18:4-8, 31
Auditor General recommendations, previous reports, implementation, delays, 17:6, 12-3, 28-30, 32
Auditor General report, 1985-1986, 17:4-36; 18:4-40
See also Reports to House—Seventh
Audits, internal, 17:13
Branches, operations, programs, co-ordination, 17:4-5, 7-9, 19
Cost-recovery, 18:13-5
Crop Insurance Division, 17:9
Deputy Ministers
Accountability, responsibility, 17:11-2, 14
Noreau, Jean-Jacques, length of service, 17:14
Number since 1982, 17:14
Facilities, management, maintenance, purchase procedures, etc., 18:16-9
Financial management and controls, Increased Ministerial Authority and Accountability Program, 18:19-22
Nielsen Task Force on Program Review recommendations, implementation, 18:4
Research Branch, scientists, age distribution, 17:29-30
Resource and Program Review Committee, role, 17:16
See also Agricultural research; Agriculture—National Agricultural Strategy; Appendices; External Affairs Department—Trade function, Government departments; Pork exports—Japan; Toxic wastes; Witnesses
- Agriculture Standing Committee** *see* Committee
- Agri-Food Program** *see* Agriculture—Assistance programs
- Agropur** *see* Agricultural research—Agriculture Department
- Air navigation services**
Canadian Airspace Systems Plan, purpose, 20:37
Cost-recovery, 20:32-4, 38-9
Microwave Landing System Project
Audits, Auditor General, timing, 25:31
Cost-benefit analyses, 16:15; 25:20-1, 28
- Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 1995** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 2000** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Aircraft** *see* Defence equipment
- Airports**
Airports Revolving Fund, financial statements, cost information, improving, 34:7
Concessions, revenues
Increasing, projections, 34:25-7, 30-1
Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont., conflicting figures, 34:31-3

Airports—Cont.

- Cost accounting system, inadequacy, Auditor General concerns, **34:24, 29**
- Improvements, developing, **34:11-2, 24-5**
- Cost-recovery policy, **34:20-3**
- Auditor General figures, Transport Department officials questioning, **34:21-5**
- Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont., **34:21-2**
- Site-specific fees, possibility, **34:25-6, 31**
- Targets, **34:27-9**
- Lester B. Pearson International, Toronto, Ont.
 - Terminal 3, construction contract, bidding process, Auditor General examination, scope, **34:12-3**
 - See also Airports—Concessions—Cost-recovery
- Montreal, Que. system, devolving to City of Montreal, consideration, **34:25**
- Operating losses, cross-subsidization policy, **34:29-30**
- Program Control Boards, establishment, **34:11**
- Terminal buildings, privatization, **34:22**
- Auditor General position, **34:33-4**
- See also Airports—Lester B. Pearson International
- Winnipeg, Man., renovations, **34:35**

Airports Revolving Fund *see* Airports**Alberta** *see* Auditor General Office—Audits, Contracting-out**Ammunition** *see* Defence equipment**Anglin, Perry** (National Revenue Department)

- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, **24:5, 46, 48-9**

Angus, Iain (NDP—Thunder Bay—Atikokan)

- Airports, **34:12, 21-3, 32-4**
- Railways, **34:18-9**
- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, **34:12, 18-9, 21-3, 29, 32-4**

Appendices

- Agriculture Department, Report for the Deputy Minister on the Status of the Ministerial Task Force on Agricultural Programs—April 1987, **18A:1-22**

de Cotret, Hon. Robert, Treasury Board President

- Comprehensive response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) twelfth report, **1A:27-8**

- Response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) tenth report, Public Service Commission, **1A:11-2**

Dye, Auditor General Kenneth M.

- Letter, Auditor General Office estimates, 1988-1989, main, **38A:1-6**
- Statement, attachments, **19A:1-8**

External Affairs Department, response to Committee sixth report, **24A:8-9****Giroux, R.J.**, Deputy Minister, Public Works Department, letter, progress update, **23A:2-3****Hammond, Robert M.**, Superintendent of Insurance, letter

- Canadian Commercial Bank pension plan, **6A:1-3**
- Insurance Department program expenditures, approved resources, **6A:4**

- Pension plans, actuarial soundness, **6A:1-3**

Appendices—Cont.**Hartt, Stanley H.**, Deputy Minister, Finance Department, letters

- Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, **1A:1-10**

- Tax Measures Evaluation Division, progress report, **38A:12-4**

- Tax programs with sunset clauses, tax avoidance prevention measures, **27A:4-16**

Indian Affairs and Northern Development Department, response to Committee fifth report, **19A:9-18; 23A:4-8****Landry, Hon. Monique**, External Relations Minister, response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) eighth report, CIDA, **23A:9-10****Linden, Justice Allen M.**, Law Reform Commission, letter, response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) eleventh report, **1A:24-6****Macdonald, J.A.**, Acting Comptroller General, letter, Federal Government Reporting Study, progress report, response to Committee eighth report, **24A:1-7****Mazankowski, Hon. Don**

- Deputy Prime Minister, comprehensive response to Committee sixth report, turnover of senior public servants, **23A:1**

- Treasury Board President, letter, response to Committee eighth report, **27A:1-2**

Public Service Commission

- Administrative Reform Project progress report, **16A:28-36**
- Response to Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.) tenth report, **1A:13-23**

Public Works Department, *Progress Report*, response to Committee second report, revenue dependency, **16A:1-16****Rawson, Bruce**, Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Department, letter, response to Committee fourth report, **19A:9-18****Swain, Harry**, Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Department, response to Committee fourth and fifth reports, **27A:17-22****Treasury Board Secretariat**, response to Committee second report, **16A:16-27****Veilleux, Gérard**, Treasury Board Secretary, letter, Public Service Affirmative Action Program, implementation, **27A:3****Wilson, Hon. Michael**, Finance Minister, letters

- Response to Committee first report, Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, **12A:1-6**

- Response to Committee eleventh report, income tax expenditures, **38A:7-11**

See also Procedure and Committee business**Armed forces** *see* Canadian Armed Forces**Arthur Andersen & Co.** *see* Auditor General Office—Financial management system**Atlantic provinces** *see* Transportation—Subsidies**Attewell, Bill** (PC—Don Valley East)

- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, **17:17-20**

Auditor General

Mandate, role, 11:34; 34:9, 13

Consulting role, beyond scope, 34:35-6

See also Air navigation services—Microwave Landing Project;

Airports; Agriculture Department; Appendices; Auditor

General Office—India; Bank of British Columbia;

Canada Employment and Immigration Commission—

Role; Canadian Jobs Strategy—Alternative approaches;

Comptroller General Office—Mandate; Correctional

Service of Canada; Crown corporations—Boards of

directors; Defence equipment—Ships, Tribal Class

Update Modernization Program; Energy, Mines and

Resources Department—Accounting—Financial

management; Exports—Program for Export Market

Development; Financial management and controls;

Government boards and agencies; Government

departments—Budget process—Capital projects;

Government programs—Evaluations—Statutory; Income

tax avoidance—Loopholes; Income tax expenditures—

Annual report—Information—Tax programs; Mining

industry; National Defence Department; Official

residences; Penitentiaries; Public Accounts; Public

Service—Morale—Productivity; Radar Modernization

Project; Railways; Regional Industrial Expansion

Department—Appropriation, Expenditures—Regional

development programs; Registered Home Ownership

Savings Plan; Supply and Services Department;

Unemployment insurance—Increased interview activities

Auditor General Act

Amending, 11:31

See also Auditor General Office—Reporting

Auditor General Office

Accountability, 12:14, 17-8, 41

George A. Welch & Company Chartered

Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie,

Malcolm Hayes, auditor, 12:41; 13:14-5

Institute of Chartered Accountants of Ontario, audit, 12:42

Macdonell, James J., proposal, 13:15

Nielsen Task Force on Program Review recommendations,

12:13, 15, 41-2; 13:17, 19, 30

Ordre des comptables agréés du Québec, 12:42

Treasury Board role, 12:15-6

Administration, computer system, replacing, cost, private

sector comparison, etc., 37:5, 32-3, 37

Attest work, 13:7-8, 18-9, 42

Audits, 12:9-10, 25-6, 28, 34; 13:10, 38, 40; 17:23-4

Agents, private sector firms, 13:39

Confidence levels, costs, relationship, 37:6

Contracting-out, fixed-price, cost-effectiveness, Alberta

comparison, labour unions position, etc., 37:20-4

Costs, 12:10, 14, 16, 40; 13:8, 10

Definitions, comprehensive, special, 13:41-2

Follow-up procedures, 17:24-5

Joint, with private sector auditors, 12:39-40; 13:38, 40

Materiality and confidence levels, 12:33, 35; 13:7-8, 11,

15-8, 29-30, 35-6; 21:10

Standards, restrictions, 13:7

Work plans, selection process, Committee involvement,

13:9-11; 37:50-3, 58-9

Budget, 12:15; 13:20, 28-9, 31-2, 42

Compliance, 13:8-9, 18-9

Auditor General Office—Cont.

Computer systems

Interactive Data Extraction for Analysis, 12:9-10, 19-20, 35,
42; 13:20-1; 37:49

Sales, United States General Accounting Office,

Canadian Institute of Chartered Accountants, etc.,

13:21

Replacing, cost, private sector comparison, etc., 37:5, 32-3,
37

See also Auditor General Office—Administration

Cost-recovery, 12:28-30, 32, 35-7

Australia, comparison, 12:31

Income, service fees, 13:22, 32

See also Canada Post Corporation; Canadian Armed

forces; International Civil Aviation Organization;

Northwest Atlantic Fisheries Organization

Costs, 12:15-6, 23, 32-3, 41-2; 13:36; 37:6

Deputy auditors, role, 37:55-6

Employees

Increase, 28 person-years, justifying, 37:8, 11-20, 50, 56-8;
38:4

Labour union members, percentage, 37:24

Number, federal deficit level, relationship, 13:28

Qualifications, areas of expertise, 28:34

Salaries, 13:21, 25-6

Estimates

Committee consideration, background, 12:12; 13:11; 37:7

No increase, factors, 37:33-5

1987-1988, main, 12:9-43; 13:7-43

See also Orders of Reference

1988-1989, main, 37:4-59

See also Appendices—Dye

Five-year plan, Treasury Board, Comptroller General Office,
involvement, etc., 12:18-9; 13:25

India, Auditor General, comments, 12:42; 13:26

International activities, background, costs, legislative

authority, etc., 37:24-9, 44-5

Mandate, 12:14-8, 26, 32-3; 13:12, 23-4, 35-7

Financial Administration Act, amendments, impact, 12:10

Photographer, hiring, cost, 37:23-4

Private sector, comparison, 12:33; 13:18, 29-30

See also Auditor General Office—Audits—Computer
systems

Productivity, efficiency, 5:33-4; 12:10, 14, 16-7, 32-3, 41;

13:17-8, 20-2, 25-8, 30-1, 34, 36-8

Cost-effectiveness, study, cost, recommendations, etc.,
37:5, 31-3, 56

Finance Department study, 12:41

Rate, measurement, performance indicators, 31:15

Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney study, Ken Belbeck,
consultant, 12:11, 20; 13:13-5

Target, achievement, 31:4-6

Reporting, periodic, 1:37; 12:22-5; 13:34

Auditor General Act, Section 8, possible use, 12:25

Revenues, estimates, 37:48-50

Studies

Recommendations, implementation, 1:37-8

Reports, public reaction, 13:34-5

Subjects, selection, criteria, Committee role, etc., 12:11-2,
20-1, 27; 13:11, 19, 42-3

Travel, costs, 12:42

Auditor General Office—Cont.

United Kingdom National Audit Office, comparison, 12:21-2; 13:11-2, 34

United States General Accounting Office

Comparison, 12:26

See also Auditor General Office—Computer systems

Value-for-money component, 12:15, 27; 13:9, 16-8, 35, 42

Videos, 12:12

Production costs, Members of Parliament lack of interest, etc., 37:10-1, 45-8; 38:4

See also Auditors—Commonwealth; Canadian Comprehensive Auditing Foundation; Canadian International Development Agency; Committee—Meetings; Crown corporations—Audits; Defence equipment—Inventory, Requirements; Financial management and controls—Audits, internal—Increased Ministerial Authority and Accountability Program; Forest industry; Government departments—Audits; Native people—Land claims; Public Accounts; Transport Department; Witnesses

Auditor General reports

1983-1984 see Audits—Internal; Public Works Department

1984-1985 see Improvement in Management Practices and Controls Program—Evaluation Study; Public Service Commission; Reports to House—First

1985-1986, 1:9-53; 26:26-7

See also Agriculture Department; External Affairs Department—Trade function; Government departments—Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985; Government programs—Evaluations; Income tax expenditures; Indian Affairs and Northern Development Department; Insurance Department; Public Works Department; Radar Modernization Project; Western Grain Stabilization Fund

1986-1987 see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Tax avoidance allegation; Canada Employment and Immigration Commission; Financial Management and Control Study; National Defence Department—Major capital projects—*Matériel* support system; National Revenue Department (Customs and Excise); Regional Industrial Expansion Department—Appropriation; Supply and Services Department; Transport Department

Auditors

Commonwealth auditors general

Committee meeting, attendance, 23:13

Conference, Auditor General Office hosting, cost, etc., 23:14; 37:5, 33-4

See also Committee—Members

Developing countries, China, St. Lucia, CIDA funding, Canadian Comprehensive Auditing Foundation role, etc., 12:11; 13:22, 37; 37:25-8

Private, 12:39; 13:40-1

See also Auditor General Office—Audits; Crown corporations—Audits; Supply and Services Department

Auditors general see Auditors—Commonwealth; Committee—Visitors, Ontario

Audits

Internal

Auditor General report, 1983-1984, 11:4-39

See also Agriculture Department; Canada Employment and Immigration Commission; Canadian Broadcasting Corporation; Financial management and controls; Government departments; Public Works Department; Regional Industrial Expansion Department—Appropriation, Investigations

Review of process, Canadian Comprehensive Auditing Foundation, Canadian Institute of Chartered Accountants, position, 11:31

See also Air navigation services—Microwave Landing System Project; Auditor General Office; Comptroller General Office—Mandate; Crown corporations; Financial institutions; Financial management and controls—Audits, Internal; Government departments; Indians—Bands, Funds; Insurance Department; National Defence Department—Major capital projects; National Health and Welfare Department—Chemicals; Northwest Atlantic Fisheries Organization; Official languages policy/bilingualism; Penitentiaries; Pension plans—Statements; Prairie Farm Rehabilitation Administration; Public Accounts; Public Service Commission; Radar Modernization Project; Transport Department

Australia see Auditor General Office—Cost-recovery; Crown corporations—Audits

Automated Data Processing System see National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading

Baker, George (L—Gander—Twillingate)

Air navigation services, 20:32-4, 39

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:32-7, 39

Bank of British Columbia

Financial position, deterioration, 26:32

Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization

Agreement, elements, structure, Order in Council approval, etc., 26:30, 33-4, 63-5

Alternatives

Assessment criteria, no future liability, etc., 26:32-3, 35-6, 40

Auditor General position, 26:70-1

Liquidation, costs, implications, etc., 26:30, 32, 34, 36-7, 41-5

Merger with Schedule A bank, possibility, exploring, Bank of Nova Scotia/Toronto-Dominion Bank, etc., 26:33, 40-1, 57-8, 73-4

Vancity Credit Union proposal, feasibility, 26:40, 49-52

Background, 26:32

Banks position, support, 26:58-9

Cabinet knowledge, consideration, 26:52-3

Costs, minimizing, CDIC obligation, 26:36-8

Funds, recovery, depositors, creditors, shareholders, 26:34-5

Hartt, Stanley H., role, 26:80

Information, disclosure to Members of Parliament, briefing session, etc., 26:38-9, 43, 54, 71-2

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment

Bank of British Columbia—Cont.

Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC...—Cont.

Legislation, Bill C-27 passage, relationship, 26:35, 39, 54
Negotiations

Bank of Canada involvement, director Little role, tax counsel, possible conflict of interest, 26:48-9

Canada Deposit Insurance Corporation board of directors involvement, 26:35, 53, 78

Public interest, representation, lack, implications, Auditor General concerns, 26:30, 55

Payment, offshore bank, Nassau, Bahamas, 26:29-31, 39-40, 45-6, 48-9, 61-2, 72

Members of Parliament, knowledge, Cassidy/Riis statements, 26:57, 64

Payment to Hongkong Bank of Canada, possibility, 26:70-2

Public funds, use, 26:41-4

Conflicting assessments, Hartt/Dye statements, 26:65-7
Hockin, Hon. Tom, statement, 26:42, 65

Senate Standing Committee on Banking, Trade and Commerce hearings

King, Gordon, *in camera* appearance, 26:74

McKinlay, R.A., testimony, accuracy, criticism, 26:39, 53-4, 56-7

Tax avoidance allegation, 26:37, 53, 67-8, 71, 75-6, 79-80

Advance income tax ruling, conflicting opinions, 26:31, 49

Auditor General report, 1986-1987, 26:29-80; 27:3-4

Canada Deposit Insurance Corporation position, "tax enhancement scheme", 26:32, 37-8

Comfort letter, 26:72-3

Finance Department, advice, speculation, reluctance, Hartt letter to Auditor General, etc., 26:55-6, 59-62, 67-8, 79

Inducement payment to non-resident, non-taxable, Income Tax Act provisions, 26:61-2, 67, 71-2, 76-7

National Revenue Department ruling, anticipating, 26:41

Tax revenue, potential, forgone, 26:66-7

Withholding tax, not collected, legal counsel advice, 26:52, 72, 78

Transaction, 26:33-4

Closing date, Nov. 27/86, 26:31

Complexity, Hockin statement, 26:77

Legality, Auditor General opinion, 26:38

Soundness, public policy point of view, 26:42-4

\$200,000 investment by Hongkong and Shanghai Banking Corporation, conversion of note payable into capital, accounting methods, conflicting opinions, 26:45-8

\$200 million figure, determining, factors, 26:44-5, 60

Loan portfolio, value, 26:58

Shareholders

Assessor process, Bill C-27 establishing, 26:54-5

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Funds

Bank of British Columbia Business Continuation Act (Bill C-27) see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Legislation—Shareholders, Assessor process

Bank of Canada see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations; Canada Deposit Insurance Corporation—Board of directors

Bank of Nova Scotia see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives

Banks and banking

Bankruptcies, Canadian Commercial Bank and Northland Bank

Estey Commission report, 26:35

Personal losses, 26:42

Income tax rate, tax reform white paper, impact, 26:43

See also Bank of British Columbia; Canadian Commercial Bank; Continental Bank of Canada; Hongkong and Shanghai Banking Corporation; Hongkong Bank of Canada

Barrados, Maria (Auditor General Office)

Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 43-4

Batchelor, Sheila (National Revenue Department (Customs and Excise))

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 18, 33-6

Belbeck, Ken see Auditor General Office—Productivity

Bell Canada

Productivity, measurement plans, 31:7-8, 15; 32:19

See also Public Service—Productivity, Private sector

Benefit-Cost Analysis see Income tax expenditures—Evaluation

Bilingualism see Official languages policy/bilingualism

Bills see Bank of British Columbia Business Continuation Act (Bill C-27); Income Tax Act (amdt.)(Bill C-23)

Blackburn, Derek (NDP—Brant)

Defence equipment, 28:30-3, 36

Defence forces, 28:33-5

National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:30-6

Boudria, Don (L—Glengarry—Prescott—Russell)

Agricultural research, 4:36-9

Auditor General report, 1985-1986, 1:42-4

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:36-9, 72-6

Crown corporations, 26:74-5

Government buildings and office space, 3:29, 31-40; 4:14-9

Penitentiaries, 1:42-4

Procedure and Committee business

Questioning of witnesses, 3:29

Witnesses, 3:8

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:18-9

Bourgon, Jocelyne (Energy, Mines and Resources Department)

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 24-8

Boyd, B.T. (Supply and Services Department)

National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 9, 13-4, 16-20, 26, 38-40, 42-8

- Brightwell, A.H. Harry** (PC—Perth)
Agricultural research, 18:33-5
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:33-6
Western Grain Stabilization Fund, 18:33
- Budget, Feb. 26/86** *see* Income tax avoidance—Limited partnerships
- Bureau of Real Property Management** *see* Treasury Board
- Business report** *see* External Affairs Department—Trade function
- Buskard, R.** (Auditor General Office)
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 19, 23, 26-7, 29-30; 20:9, 14, 17-20, 40; 25:3, 17-9, 31, 38-9
- Cabinet**
Ministers, travel expenses, auditing, 21:10
See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses, Studies
- Canada Committee on Regulatory Affairs** *see* Drugs and pharmaceuticals—Drug submission review process
- California Legislative Analysis Office** *see* Income tax expenditures—Accountability, Other jurisdictions
- Canada Centre for Mineral and Energy Technology**
Business plan, project accounting and control systems, 36:9
- Canada Deposit Insurance Corporation**
Board of directors, members, 26:32
Ex officio, Bank of Canada Governor, Finance Deputy Minister, Superintendent of Insurance, 26:49, 53
Conflict of interest, possibility, 26:68-70
Deficit, 19:10, 39-41; 21:4-5, 11-3
Premium revenues, increase, 19:10-1; 21:11-3
See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Insurance Department; Witnesses
- Canada Employment and Immigration Commission**
Auditor General report, 1986-1987, 39:8-49
Audits, internal, 12:38
Automation, robot, mailroom duties, 39:38-9
Employees, number, 39:11
Employment Creation Grants and Contributions Program, industrial park, museum projects, etc., 1:11, 28-30
Financial administration
Information collection, Supply and Services Department data collection, duplication, agreement eliminating, 39:35-7
Structure, processes, improvements, 39:9
Role, objectives, imprecision, Auditor General concerns, 39:11, 17-8
See also Witnesses
- Canada Gazette** *see* Income tax—Corporations, Remission orders
- Canada Health Act**
Provinces, compliance, monitoring, 35:8, 10-1
- Canada Pension Plan** *see* Income security programs
- Canada Post Corporation**
Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:30-1
See also Supply and Services Department—Cheques
- Canada-United States Free Trade Agreement** *see* Customs
Tariff—Remission orders, Programs; Labour force adjustment; Taxation—Tax reform, White paper
- Canadian Agricultural Research Council**
Role, mandate, 17:31
- Canadian Airspace Systems Plan** *see* Air navigation services
- Canadian Armed Forces**
West German air force, Manitoba base, Auditor General audit, cost-recovery, 12:28
- Canadian Broadcasting Corporation**
Financial accounts
Audit, internal, 12:37
\$57 million unaccountable, 1:12, 25, 49-53
- Canadian Commercial Bank**
Collapse, employee pension plan, effects, 5:29-30
See also Appendices—Hammond
See also Banks and banking—Bankruptcies
- Canadian Comprehensive Auditing Foundation**
Funding, Auditor General Office contributions, 37:53-4
See also Auditors—Developing countries; Audits—Review of process
- Canadian content requirements** *see* Defence equipment—Procurement; Supply and Services Department—Purchasing policies
- Canadian Exploration and Development Incentive Program** *see* Oil and gas exploration
- Canadian Grain Commission**
Cost-recovery policy, 18:4
- Canadian Institute of Chartered Accountants** *see* Auditor General Office—Computer system; Audits—Review of process
- Canadian International Development Agency**
Auditor General Office audit, 37:28-9
Expenditures, forecasting, multi-year projects, difficulties, 27:20
Industrial Co-operation Program, 15:22-3
Mandate, 15:22-3
See also Appendices—Landry; Auditors—Developing countries
- Canadian Jobs Strategy**
Administration costs, 39:37-8
Alternative approaches, financial implications, analyses, lack, Auditor General concerns, etc., 39:9-10, 13-4, 32-5, 39-44, 47-8
Delivery, streamlining, 39:10, 15-6, 26
Development
Consultation process, 39:11, 26-7, 33
Financial officers, role, 39:34
Expenditures, regional allocations, determining, historical levels, client needs, importance, 39:9, 18-21
Forms, guidelines, directives
Availability, local levels, improvements, 39:10

- Canadian Jobs Strategy—Cont.**
Forms, guidelines, directives—*Cont.*
Simplification, 39:27-8
Implementation, time-limit, implications, 39:12-4, 26-7
Monitoring, 39:15, 28, 34
Purpose, objectives, 39:8, 12, 14-5
Previous programs, focus, comparison, 39:28-30
See also Labour force adjustment; Social programs; Training programs
- Canadian National Railways** *see* Income tax expenditures—Tax programs, Crown corporations
- Canadian Online Secure Information Communications System** *see* External Affairs Department—Data
- Canadian Patrol Frigate Program** *see* Defence equipment—Ships
- Canadian Payments Association**
Chairman, Vachon, references, 26:49
- Canadian Transport Commission**
Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14
- Canadian Wheat Board** *see* Public Accounts—Unreported liabilities
- CANMET** *see* Canada Centre for Mineral and Energy Technology
- Canola** *see* Grains and oilseeds
- Capello, G.G.** (Treasury Board Secretariat)
Government departments, capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:7-9, 13-7, 20-8, 30-1, 34-9
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 22-8, 34-5, 40; 4:3, 21-2, 34, 36, 40-1
1985-1986, 7:3, 11-7, 21-4, 27-8
- Capital cost allowance** *see* Income tax—Corporations
- Capital gains tax** *see* Income tax
- Capital projects** *see* Government departments; Government expenditures
- Carin, Barry** (Canada Employment and Immigration Commission)
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 19-21, 46-8
- Caron, Michel** *see* Income tax expenditures—Evaluation
- Carter, D.** (Public Works Department)
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:3, 26
- Cassidy, Mike** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment
- CDIC** *see* Canada Deposit Insurance Corporation
- CF-18A Hornet** *see* Defence equipment—Aircraft
- CF-104 Starfighters** *see* Defence equipment—Aircraft
- Chairman, decisions and statements** *see* Procedure and Committee business
- Challenge and Commitment, A Defence Policy for Canada** *see* Defence forces—Europe; National Defence Department—Matériel support system, Upgrading
- Challenger** *see* Defence equipment—Aircraft
- China** *see* Auditors—Developing countries; External Affairs Department—Trade function
- CIDA** *see* Canadian International Development Agency
- Clayton, A.W.** (Treasury Board Secretariat)
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:3, 12-3, 25, 29
- Cohen, Michael** (Insurance Department)
Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:24-6, 29-30, 42, 46-7, 52-3; 6:3, 8-10, 27-8
- COLOG system** *see* Defence equipment—Procurement
- Comcheq** *see* Supply and Services Department—Payroll accounts, Administration
- Committee**
Meetings, Auditor General Office staff attendance, cost, 37:35-7
Members, staff, invitation to lunch with Commonwealth auditors general, 23:33
Studies and inquiries *see* Orders of Reference; Pension plans—Public, management
Travel
Netherlands, Sweden, West Germany, 24:31
See also Reports to House—Twelfth
See also Reports to House—Fourteenth
- Visitors**
Ireland Public Accounts Committee members, 1:9
Ontario, Auditor General, Public Accounts Committee members, 34:9, 31
See also Appendices; Auditor General Office—Audits—Estimates—Studies; Comptroller General Office—Mandate; Orders of Reference; Radar Modernization Project—Accountability; Reports to House—Tenth—Fifteenth; Supply and Services Department—Services; Treasury Board Secretariat
- Commonwealth** *see* Auditors
- Community colleges** *see* Training programs
- Comptroller General**
Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:16-40
See also Orders of Reference
Permanent, appointment, timing, 30:43
Role, 27:40-4; 30:43-4
Definition, clarifying, need, 34:36-7
See also Appendices; Energy, Mines and Resources Department—Accounting procedures; Government expenditures—Appropriations; Supply and Services Department—Cost accounting
- Comptroller General Office**
Accountability, Treasury Board jurisdiction, 41:25-6, 28
Employees, number, 41:20
Establishment, 30:13
Financial Administration Act amendment, 11:4; 30:43
See also Government departments—Financial officers

Comptroller General Office—Cont.

- Estimates, 1986-1987, main, 11:17
- Mandate, role, 11:4-5, 8, 33-5; **31:18**; 41:16-7
- Audit role, strengthening, **30:11**
- Auditor General position, concerns, letter, tabling, etc., **30:45-6**
- Committee examination, **30:13**
- Committee requests to review departments, 11:33-4
- Efficiency commissioner, comparison, 41:24-5
- Independence, 41:25-6
- Treasury Board, relationship, 11:34-5
- Improvement in Management Practices and Controls Program, costs, etc., 11:5, 8-9, 16-7
- Structure
 - Branches, functions, 11:5, 8-9
 - Reorganization, 41:17-8
- See also* Auditor General Office—Budget; External Affairs Department—External Affairs Management Improvement Program; Financial management and controls; Government departments—Audits; Government expenditures—Control; Government programs—Evaluations; Official languages policy/bilingualism; Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program; Witnesses

Computers *see* Auditor General Office; Financial management and controls; Government departments; Insurance Department; National Revenue Department (Customs and Excise); Supply and Services Department; Transport Department**Conflict of interest** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations; Crown corporations—Boards of directors**Consumption tax** *see* Sales tax—Reform**Continental Bank of Canada**

- Financial difficulties, public confidence, impact, **26:51**

Contract Settlement Board *see* Supply and Services Department—Contracts**Coopers & Lybrand** *see* Supply and Services Department—Public Service Compensation System**Corbett, Bob** (PC—Fundy—Royal)

- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:35-6

Corporate Cost Accounting System *see* Supply and Services Department—Cost accounting**Corporations** *see* Crown corporations; Income tax**Correctional Service of Canada**

- Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14

COSICS *see* Canadian Online Secure Information Communications System**Côté, Clément M.** (PC—Lac-Saint-Jean)

- Government expenditures, 27:24-6
- Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:24-6, 49-50

Cottrell-Boyd, T.M. (Treasury Board Secretariat)

- Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 13-4

Crop insurance

- Costs, federal share, 17:6
- Program, actuarial soundness, deficit, 17:9; **18:7**, 36-8
- Rates, 17:5; **18:6**
- See also* Agriculture Department

Crown corporations

- Accountability, public information, quality, **37:9-10**
- Auditors, private sector, 12:40-1; **37:38-40**
- Audits, Auditor General Office, 12:10, 15-7, 30-3, 35-6, 38-40; 13:10, 20, 23-8, 32-3, 36-7, 40-1; **37:6**, 14-5
- Internal, 12:37; **13:10, 33**
- Boards of directors
 - Public interest, representation, **26:30**
 - Public servants, membership, possible conflict of interest, Auditor General position, **26:69-70**
- Human resource management, 2:22
- See also* Forest industry; Income tax; Income tax expenditures—Tax programs; Public Accounts; Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program

Crystal Beach, Ont. *see* Tourism**Currie, F.S.** (Public Works Department)

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 30-1

Customs and Excise *see* National Revenue Department (Customs and Excise)**Customs Tariff**

- Remission orders
 - Administration, National Revenue Department (Customs and Excise) role, person-year requirements, etc., **38:5-6**, 18, 32-4
- Application, entry points, variations, **38:25-8**
- Competing industries, impact, **38:32**
- Evaluation, Finance Department role, etc., **38:6**, 17-20
- Issuing, legislative authority, **38:10**, 29, 35-6
- Processing time, streamlining, initiatives, **38:31-2**, 35-6
- Programs, Canada-United States Free Trade Agreement impact, **38:34**
- Purpose, industrial development, **38:30-1**
- Reporting to Members of Parliament, information, quality, improving, **38:6**, 10, 20-3, 31
- Revenue, forgone, annual amount, **38:6**, 29-30
- Revocations, **38:32**
- See also* Manufacturing industry; Tire industry

Cyprus Anvil Mining Corporation *see* Mining industry**Dairy industry**

- Assistance programs, 17:18

Darling, Allan J. (Treasury Board Secretariat)

- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, **30:3**, 31-2, 34-5, 38; **31:3**, 17-22

Dash-8 *see* Defence equipment—Aircraft**de Cotret, Hon. Robert** *see* Appendices

de Jong, Simon (NDP—Regina East)

- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:41-53, 63-4, 77-80
- Banks and banking, 26:43
- Customs Tariff, 38:26-8
- Hongkong Bank of Canada, 26:45
- Income tax avoidance, 26:78-9
- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:26-8, 30-4
- Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:11, 21-2, 24-30, 34-6
- Tire industry, 38:28, 30-4

de Souza, Henry (Auditor General Office)

- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:3, 37

Deeks, Doug (Auditor General Office)

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 17, 29-30

Defence equipment

- Aircraft
 - CF-18A Hornet, full-life costing procedure, 29:34-5
 - CF-104 Starfighters, gift to Turkey, NATO agreement, 28:29-31
 - Dash-8/Challenger, purchases, objectives, 28:30-2
- Ammunition
 - Bullets, 5.56 mm, defective, replacement cost, 29:8-10
 - See also Defence equipment—Howitzer project
 - Butterfly valves, price, 844% increase, 29:45, 50
 - Howitzer project, ammunition requirement, reduction, 29:10-3
- Industrial preparedness, strengthening, initiatives, 28:9, 13
- Inventory
 - Advanced purchases, carrying costs, 28:17-8, 21-6, 31-2, 39-42
 - Disposal program, 28:28-31, 35-6
 - Items, number, value, 28:7, 21
 - Requirements, determining, Auditor General Office criteria, 28:32-4
 - Stockpiling, 28:5-6, 10, 17, 31-2
 - Stocks, readiness and sustainment level, optimum holdings, 28:9-10
 - Surplus, disposable, value, 28:5-6, 10, 22, 32, 40
- Procurement, COLOG system, 28:17-8; 29:36-8
- Bypassing, Canadian content requirements, use of Canadian middlemen, cost increases, 28:5, 10, 41-2; 29:36-42, 47-51
- Agents, registration, 29:45-6
- Contract review, Supply and Services Department, Audit Services Bureau role, 29:41, 44-5
- Profit policy, 10% limit, excesses, recovery powers, Defence Production Act provisions, etc., 29:39-45
- \$5,000 referral program, threshold, increasing to \$20,000, 29:37-9, 48
- Prices, determining in advance, difficulties, 29:45-7

Ships

- Canadian Patrol Frigate Program, feasibility studies, Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd./Scan Marine contracts, 29:20-1

Defence equipment—Cont.**Ships—Cont.**

- DELEX fire control system problems, correction, cost, 29:32-3, 51
- Tribal Class Update and Modernization Program (TRUMP), Litton Systems Canada Limited contract, economic analysis, documentation, lack, Auditor General concerns, 29:13-24
- Shortages, impact, 28:36
- See also National Defence Department—Major capital projects

Defence expenditures see National Defence Department—Matériel support system**Defence forces**

- Europe, conventional forces, sustainability, improvement initiatives, etc., 28:6, 13-4, 19, 33-4
- Force-structuring, consolidation, 28:13, 15-6
- Focus, white paper role, 29:35
- Logistics capability, modernization, 28:9
- Reserves, revitalization, expansion, integration, 28:8, 13-4, 19, 35
- White paper measures, 28:8, 13-4, 16
- Unification, supply system problems, relationship, 28:6, 14-5

Defence Production Act see Defence equipment—Procurement; National Defence Department—Major capital projects, Sole-source contracts**Deficit**

- Level, *per capita* basis, 19:4, 14
- Understatement, financial statements, implications, 19:25
- See also Auditor General Office—Employees; Government programs—Evaluations

DELEX system see Defence equipment—Ships**Deputy Prime Minister see Appendices—Mazankowski****Deregulation see Radar Modernization Project—Approval****Desjardins, Gabriel (PC—Témiscamingue)**

- Government buildings and office space, 3:41-2
- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:41-2
- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:34

Developing countries see Auditors**Dewar, D.B. (National Defence Department)**

- National Defence Department
 - Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 10-2, 16-7, 21, 24, 27, 30-6, 50-1
 - Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 11-5, 17-8, 22-3, 27, 39-42

Dewar, Marion (NDP—Hamilton Mountain)

- Finance Department, 24:52
- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:23-30, 52
- Taxation, 24:26-30

Disabled and handicapped see Income security programs—Canada Pension Plan; Public Service—Affirmative Action Program

Dodge, David (Finance Department)

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 22, 44-5

Dome Petroleum Ltd. *see* Hudson's Bay Oil and Gas Limited**Dominion Building** *see* Government buildings and office space—Rentals**DRIE** *see* Regional Industrial Expansion Department**Drought**

Assistance programs, 17:5, 12

Drug abuse

Native people, National Native Alcohol and Drug Abuse Program, effectiveness, measuring, 35:29-30

Drugs and pharmaceuticals

Adverse reaction system, data bases, federal-provincial linkage, 35:10

Drug submission review process, delays

Cabinet Committee on Regulatory Affairs review, National Health and Welfare Department response, 35:34-6

Expedited reviews, 35:32

Other countries, comparison, 35:31-2

Streamlining, management information system, development, 35:8, 10, 30-1, 33-4

Emergency release system, 35:10, 32-3

Controls, monitoring, 35:38-41

Industry involvement, 35:36-7

Notice of compliance, 35:38

Drummondville, Que. *see* Penitentiaries**Dubin Commission** *see* Radar Modernization Project**Dubois, R.M.** (Auditor General Office)

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:3, 18-20

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 11, 35, 53

Public Works Department, Auditor General reports

1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 7, 10, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:3, 19-21, 31-3, 37-8

1985-1986, 7:3-4, 15, 18, 27-8

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9-11, 20

Duclos, Gérard G. (Comptroller General Office)

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8

Government programs, evaluation, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8

Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3, 10-2, 14, 16-7, 21, 25, 27-8

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:12-8, 27-32, 36-8

References *see* Comptroller General Office—Management Practices Branch

Dunphy, J.M. (Public Works Department)

Public Works Department, Auditor General reports

1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 31-4, 36-41; 4:3, 28-31

1985-1986, 7:3-9, 18-9, 24-5

Dye, Kenneth M. (Auditor General)

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:3-4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 28-9, 37

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 12:8-12, 14-8, 20-2, 24-42; 13:6-43

1988-1989, main, 37:3, 7-59

Auditor General report, 1985-1986, 1:5, 9-53

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:3

Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 8, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-4

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 11, 17-9, 23-4, 29, 32, 36

External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3-6, 15, 29-30, 37, 39-40, 42, 46, 49, 51; 15:3, 6, 12, 21, 35-6

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:3, 5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:9, 14-33

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 10-2, 23, 28-9, 32-3; 9:3-5, 8-9, 19-20, 22; 22:12, 18, 26, 31, 33-4

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 19, 22, 29, 32-6, 45, 52, 54; 6:3, 11-2, 17, 23-5, 28-9

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 11-2, 14-6, 21, 23-4, 27, 35, 39-41, 44-5, 47

Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 11, 20, 23-4, 32-4, 41

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3-4, 12-5, 17, 19, 27-9, 34, 38

Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3-6, 14-8, 22-9, 33, 38-43, 45; 21:3-15, 20, 23-8, 30-1

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 10, 18, 26

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 5-6, 11, 19, 21-3, 26, 32; 25:3-6, 13-6, 18, 21, 25, 27, 30-4, 36-7

References

Bilingual abilities, 23:31

See also Appendices; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Tax avoidance

Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-51

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 10, 32-3, 36; 33:3-4, 11, 16-7, 27-8

Dye, Kenneth M.—Cont.

Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 9, 12-3, 15, 17-8, 23, 29, 33-7

Economic conditions *see* Regional Industrial Expansion Department—Appropriation**Economic Council of Canada** *see* Supply and Services Department—Financial management and controls, Information**Education, post-secondary**

Co-operative, 2:29-33

See also Indians

EEC *see* European Economic Community**Efficiency commissioner**

West Germany, references, 30:46

Election, Sept. 4/84 *see* Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program**Elkin, Barry** (Auditor General Office)

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:50; 27:3

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:9, 16-7, 21, 24-31

Embassies and consulates *see* External Affairs Department**Employment**

Work ethic, decline, unemployment insurance, relationship, 39:23-5

Employment Creation Grants and Contributions Program *see* Canada Employment and Immigration Commission**Energy, Mines and Resources Department**

Accounting procedures, establishing, Auditor General, Comptroller General, roles, consultations, 36:22-3

Administration, examination, *Management Review*, 36:7-8

Assets, inventory, monitoring, 36:34-6

Auditor General report, 1986-1987, 36:4-37

Employees

Appraisals, annual, 36:14-5

Under-represented groups, women, francophones, increasing, 36:10

See also Oil and gas exploration—National Energy Program, Dismantling

Environmental assessments, 36:15-6

Financial management information systems, weaknesses, Auditor General recommendations, departmental responses, 36:13-8, 24-7, 36-7

New system, implementation, cost information, inadequacy, 36:29-30

Increased Ministerial Authority and Accountability agreement, 36:10, 37

Minerals and Earth Sciences Program

Administration, Earth Physics Branch/Geological Survey of Canada, merger, impact, 36:8

Facilities, upgrading, funding, 36:9

Planning system, decision-making process, corporate level, 36:8, 15-6, 26-8; 36:5-6, 13-4

Accountability accords, role, 36:11-8, 27

Energy, Mines and Resources Department—Cont.

Planning system, decision-making process...—*Cont.*

Policy development, chief financial officer, role, 36:16-7

Program activities

Information, Estimates, Part III, quality, improving, 36:6, 10, 34

Operational Plan Framework, statement of results, including, 36:5-6

Performance measurement indicators, 36:30-2

Productivity information, workload analyses, challenge mechanism, 36:18-22, 25-6

Scientific and technical activities, performance evaluation, difficulties, 36:28-9

Service levels, performance indicators, 36:29-30

Surveys and Mapping Branch, transfer to Sherbrooke, Que., 36:9, 13

Surveys, Mapping and Remote Sensing Sector, creation, data management role, cost-benefit analysis, etc., 36:9, 11-3

See also Witnesses

Environment *see* Indians—Reserves**Environmental assessments** *see* Energy, Mines and Resources Department**Estey Commission** *see* Banks and banking—Bankruptcies**Estimates**

Format changes, 11:8

Part III

Format changes, financial management information, availability, improvements, 30:9, 13, 44

Information, 19:12

See also Energy, Mines and Resources Department—Program activities; Government departments—Efficiency standards, Information; National Defence Department—Major capital projects, Sole-source contracts; Supply and Services Department—Services, Information

Supplementary

Process, 30:38

See also Regional Industrial Expansion Department—Appropriation—Regional development programs

Votes, lapsing, 1:33-4

See also Auditor General Office; Comptroller General Office

Europe *see* Defence forces**European Economic Community** *see* Free trade; Pork exports—Japan**Executive Interchange Program** *see* Finance Department**Expenditure Reduction Program** *see* Financial management and controls; Transport Department**Expo 86, Vancouver, B.C.** *see* Tourism**Export and Investment Promotion Planning and Tracking System** *see* External Affairs Department—Trade function**Export Development Corporation** *see* Trade—Official development assistance**Exports**

Assistance programs

Other countries, comparison, 15:19-29

Quebec, 15:29, 34

Exports—Cont.

Market shares, 14:23-5; 15:4

External Affairs Department, role, 14:24; 15:7

Program for Export Market Development

Applications, approval process, 15:5, 26-7, 34

Auditor General position, 15:5-6

Costs, risk-sharing, 15:19, 33-4

Eligibility criteria, 14:5, 9-10; 15:5, 18-20, 22, 30, 33

Expenditures, 15:32

Fairs and missions component, evaluation, 14:11; 15:5

Funding, 15:30

Government departments, co-ordination, relationships, 15:7

Industrial Co-operation Program, comparison, 15:22

Mandate, 15:6

Monitoring, 14:10-1

Nielsen Task Force on Program Review, recommendations, 14:9; 15:5

Program delivery system, 15:6

Promotional Projects Program, incorporating, 14:9

Provincial programs, participation, restrictions, 15:20

Regional Industrial Expansion Department, role, 15:6-7, 33

Repayments, 14:5, 10; 15:6, 19-22, 31-3, 36

Reporting procedures, 14:5, 9-11; 15:5, 21, 31-2, 36

See also External Affairs Department—Trade function

Regional Industrial Expansion Department, role, 14:40

See also Exports—Program for Export Market Development

See also Agriculture; External Affairs Department—Trade function; Pork exports

External Affairs and International Trade Standing Committee
see External Affairs Department

External Affairs Department

Accountability, Deputy Ministers, changes, frequency, continuity problems, 14:16-8, 49

Data, electronic processing systems, Canadian Online Secure Information Communications System, etc., 14:12, 33, 36

Embassies and consulates

Closures, estimated savings, 15:11-3

London, U.K., 15:10

See also External Affairs Department—Trade function

External Affairs and International Trade Standing Committee, proposed study, 15:20

External Affairs Management Improvement Program, Comptroller General Office study, etc., 14:32-4, 37

Staff, 14:32-3, 35-7, 39, 50-1

See also External Affairs Department—Tourism Development Program—Trade function, Trade Commissioners

Tourism Development Program, pilot project, staff, Tourism Department role, etc., 14:11-2

Trade function, 14:4, 30; 15:28-9

Auditor General report, 1985-1986, 14:4-52; 15:4-36

See also Reports to House—Sixth

Business report, 14:7

China, 14:39-40; 15:27

Cost-recovery, 14:6, 42, 45-6; 15:13-4, 36

Other countries, comparison, 14:46; 15:13

Embassies and consulates, closures, impact, 15:11-2

External Affairs Department—Cont.

Trade function—Cont.

Evaluation, 14:6, 18, 31-2, 40

Export and Investment Promotion Planning and Tracking System, 14:8-9, 31-2; 15:8, 13, 27-8

Federal-Provincial Activities System, 14:9

Federal-provincial relations, co-ordination, co-operation, 15:9-10, 20

Government departments, relationships, co-ordination, 14:5, 8, 11, 39-40; 15:14-8, 24-5, 28-9, 36

Agriculture Department, 15:14-6

Interdepartmental Committee on Trade Development and Agricultural Products, 15:17

Regional Industrial Expansion Department, 15:14-7, 24-5, 36

Science and Technology Ministry of State, 15:25

Guilbault, J.-G., remarks, 15:7, 9

Multi-commodity marketing, 15:25-6

Program for Export Market Development, 14:6; 15:6, 27

Publication, *So You Want to Export*, 14:3

Reorganization, 1982, Industry, Trade and Commerce Department relationship, 14:7, 40

Services to Canadian and foreign businesses, 14:4-5, 7-8, 19, 21-8, 37, 41-5; 15:8-9, 30-1, 35

Trade Commissioners, staff, recruitment, postings, etc., 14:5, 12-5, 23, 26-9, 45-8, 50; 15:30, 35

Interchange Canada Program, 14:13

Locally engaged, 14:6, 14-5, 25-7, 46-8; 15:10-1, 29

Trade Development Program, 14:5

Trade fairs, cost-recovery, 14:45; 15:13

WIN Exports system, 14:8-9

Winnipeg Free Press article, 14:30

See also Appendices; Exports—Market shares; Pork exports; Regional Industrial Expansion Department—Government departments; Witnesses

External Affairs Management Improvement Program *see* External Affairs Department

External Relations Minister *see* Appendices—Landry

Family allowance *see* Income security programs

Farms

Family farm

Definition, 17:33-4

Survival, 17:27

See also Agriculture—Economic conditions

Federal Government Reporting Study *see* Appendices—Macdonald; Income tax expenditures—Accountability; Public Accounts

Federal-Provincial Activities System *see* External Affairs Department—Trade function

Federal-provincial relations *see* Agriculture; Drugs and pharmaceuticals—Adverse reaction system; External Affairs Department—Trade function; Health care—Native people

FGRS *see* Federal Government Reporting Study

Finance and Economic Affairs Standing Committee *see* Taxation—Tax reform, White paper

Finance Department

Executive Interchange Program, private sector tax experts, role, 24:44-5

Tax Measures Evaluation Division

Establishment, mandate, work program, 24:50-3

See also Appendices—Hartt; Income tax avoidance—Loopholes; Income tax expenditures—Evaluation—Tax programs

See also Appendices—Hartt; Auditor General Office—Productivity; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Tax avoidance; Customs Tariff—Remission orders, Evaluation; Income tax avoidance—Monitoring; Income tax expenditures—Information—Monitoring—Tax programs; Insurance companies—Non-resident; Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program; Witnesses

Finance Deputy Minister *see* Canada Deposit Insurance Corporation—Board of directors

Finance Minister *see* Appendices—Wilson

Financial Administration Act *see* Auditor General Office—Mandate; Comptroller General Office—Establishment

Financial institutions

Assets, valuation, 6:24-6

Audits, 5:10, 35-7, 54; 6:24

Deposits, 21:12

Failure, 5:20, 39, 44-5; 21:12

See also Canadian Commercial Bank

Investment portfolios, 6:27

Reserves, 5:37

Solvency, assessing, 5:6-7

Supervision, adequacy, 5:5-8; 6:13-7, 25, 29

Taxation, tax reform, effects, 24:9

See also Banks and banking; Trust companies

Financial Management and Control Study

Auditor General report, 1986-1987, 30:4-46; 31:4-30; 40:12-3

See also Reports to House—Thirteenth

First study, 1975, references, 11:29; 30:4

Second study, 1987, establishment, background, scope, etc., 12:24; 30:4; 37:4

Financial management and controls

Accountability mechanisms, 30:5, 23

Performance criteria, establishing, 30:22-3

Revising, Comptroller General Office role, 30:11, 44

See also Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program

Accounting policies, changes, 30:10

Audits, internal, 11:5-6, 24

Auditor General Office, role, 12:38

Auditor General reports, comments, 11:6, 24-5

Comptroller General Office, role, 12:38

Public Service Commission, role, 11:5

Cash management practices, improvements, savings, etc., 11:7; 12:26-7; 30:10, 13; 37:4

Central agencies, role, 30:5

Comptroller General Office, role, 11:5

Computerized financial systems, 31:28-9

Criteria, development, Comptroller General Office role, 30:41-2

Financial management and controls—Cont.

Computerized financial systems—Cont.

Deficiencies, Auditor General concerns, 30:5, 40-2

Establishment, Treasury Board Secretariat role, 30:22

Policy overview, *Strategic Direction in Information Technology Management in the Government of Canada*, 30:8

Problems, private sector comparison, Peat, Marwick study, etc., 31:29; 32:22

Data processing, electronic, role, review, 30:8

Expenditure Reduction Program, 11:28

Financial controls, improvements, 30:4-6, 24-5, 32:4

Comptroller General Office initiatives, 30:9

See also Regional Industrial Expansion Department—Regional development programs

Financial information

Availability, importance, 30:5

Needs, Comptroller General Office study, 30:12

Non-financial information, linking, 30:10-1

Reporting system, 11:7

See also Estimates—Part III

Financial management systems, procedures, 30:11

Administration policies, development, 30:10

Evolution, Auditor General report, 33:12

Improvements, Comptroller General Office initiatives, 30:9-13, 44; 41:21-2

Lambert Commission recommendations, references, 30:13
Macdonnell, James J., former Auditor General, concerns, 30:12-3

Management representations, 41:22-3

Private sector, comparison, 41:21-2

Weaknesses, inadequacies, factors, 30:5-6, 8, 13, 24-5; 32:4

See also Financial management and controls—

Computerized; Supply and Services Department

History

Auditor General role, 11:29

Glassco Commission, study, 11:28

Improvement in Management Practices and Controls

Program, Abt Associates report, etc., 11:5, 9-18, 21-2, 25-6; 30:13

Increased Ministerial Authority and Accountability Program, 11:6-7, 26-8, 30, 33, 38; 18:21-2; 30:6, 14-5

Auditor General Office role, 11:30-1

Comptroller General Office role, 11:30-2, 36

Cost information, lack, impact, 30:35-6

Decision-making authority, delegation/control balance, management contracts, directives, etc., 30:25-8, 42-3

Establishment, Treasury Board Secretariat role, 30:22

Implementation, delays, 30:28, 31, 34-6; 31:16-7

Memoranda of Understanding, tabling, 30:27; 31:10-1

Ministers/deputy ministers, replacement, frequency, impact, 30:38-40

Operational Planning Frameworks component, departmental budgeting basis

Auditor General concerns, 30:6-7, 11-2, 28-31

Comptroller General Office role, 30:12

Progress report, tabling, 30:27

Purpose, 31:23-4

Treasury Board, role, 11:30-2

See also Agriculture Department—Financial management and controls

Financial management and controls—Cont.

- Person-Year Reduction Program, 11:28
- Policy and Expenditure Management System, 11:15
- Comptroller General Office role, 11:36
- Private sector, comparison, 11:29
- See also* Financial management and controls—Computerized—Financial management systems
- See also* Agriculture Department; Energy, Mines and Resources Department; Health care—Native people; Mining industry; National Health and Welfare Department; National Museums Corporation; National Revenue Department (Customs and Excise); Public Accounts—Format changes; Supply and Services Department; Transport Department

Fitness and amateur sport

- Fitness Canada Program
 - Contributions, recipient organizations, accountability, monitoring, corrective measures, etc., 35:6-7, 13-7, 24-6
 - National Health and Welfare Department evaluations, documentation, etc., 35:6-7, 17-22
- Olympic athletes
 - Financial assistance, value for money, measuring, 35:22-4
 - Performance, Jelinek comments, 35:22-3

Fitness Canada Program *see* Fitness and amateur sport**Fontaine, Gabriel (PC—Lévis)**

- Government buildings and office space, 7:18-9
- Government real property, 7:19
- Public Works Department, Auditor General report, 1985-1986, 7:10-1, 18-9

Ford, T. (Regional Industrial Expansion Department)

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 34-5, 40-1; 15:3, 6-7

Forest industry

- Hyland Forest Products, Yukon Territory, provincial crown corporation, activities, audits, Auditor General Office role, 37:40-1, 53

Foster, Maurice (L—Algoma)

- Auditor General report, 1985-1986, 1:14-8
- Penitentiaries, 1:14-8
- Procedure and Committee business, questioning of witnesses, 1:14

Free trade

- European Economic Community agreements, tax systems, harmonization, 24:30-1
- See also* Canada-United States Free Trade Agreement

Fretz, Girve (PC—Erie)

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:30-2, 50-1
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:36-8
- Pork exports, 14:30-1
- Tourism, 14:50-1

Fulford, R.F. (National Revenue Department (Customs and Excise))

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 15-7

Gallup, M.A. (National Revenue Department (Customs and Excise))

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 26-8, 33

GATT *see* General Agreement on Tariffs and Trade**Gauvin, Paul (Canada Employment and Immigration Commission)**

- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 33-4, 36-7, 39

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) *see* Supply and Services Department—Purchasing policies, Sole-source contracts; Trade**General investment tax credit *see* Income tax—Corporations****Geological Survey of Canada *see* Energy, Mines and Resources Department—Minerals and Earth Sciences Program****George A. Welch & Company Chartered Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie *see* Auditor General Office—Accountability****Gerrie, Douglas K. (Transport Department)**

- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 26-7, 30-2

Gillespie, R.D. (National Defence Department)

- National Defence Department
 - Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 36-8, 49-50
 - Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 36-9

Giroux, R.J. (Public Works Department)

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3-8, 10, 12, 14-20, 26-7, 30-1, 35-6, 42, 45-6; 4:3, 12, 14, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41
- References *see* Appendices

Glasse Commission *see* Financial management and controls—History**Goodman Committee *see* Sales tax—Review****Goodwin, D. (Indian Affairs and Northern Development Department)**

- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 30-1, 42, 54

Gorman, Bernard (Comptroller General Office)

- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 22

Government

- Accounts receivable, 21:18

Government boards and agencies

- Financial accounts, problems, Auditor General opinion withheld, 1:49-50

Government buildings and office space

- Accommodation capital plan, National Capital region, 3:30-1, 41; 4:29-30
- Client departments, Public Works Department relationship, service agreements, 4:6, 9-10, 30

Government buildings and office space—Cont.

Construction contracts

Cost overruns, contract amendments, etc., 3:6-7, 10, 12-4, 18-27; 4:4-5, 20-3, 29; 7:11-9, 27-9

Delegated authority limits, 3:23-4, 27-8

Detail changes, client requests, 3:28-9, 37-40, 43-5

Soil investigations, 10:17-8

"Starter" contracts, amendments, 4:14-9

See also National Museum of Civilization; Penitentiaries—Prince Albert, Sask.

Louis St. Laurent Building, Hull, Que., 3:31-7, 40-1; 4:6, 28

Place Guy Favreau, Montreal, Que., 1:11; 3:42

Rentals

Lease tendering, market analysis, etc., 4:5; 7:19-25

Trade Negotiations Office, Ottawa, Ont., 7:8

Scarborough Town Centre, Scarborough, Ont., 7:8-9

Third party, 7:18

Dominion Building, Toronto, Ont., 7:8

Specifications, user requirements, 3:15-6; 4:27-8

Submissions to Treasury Board, approvals, 3:15, 20-1; 7:13-9

Vacancies, 7:4-8, 18-9

Government Contract Regulations *see* National Defence

Department—Major capital projects, Sole-source contracts

Government contracts, purchases, etc. *see* Government buildings and office space—Construction contracts**Government departments**

Accountability, democratic responsibility, 32:33-4

Audits

Comptroller General Office role, efficiency, etc., 30:10, 44-5

Internal

Auditor General Office, management letters, etc., 12:19-20, 37-8; 13:33-4; 21:7-11

Comptroller General Office role, 12:36; 13:34

Costs, 12:36

Internal Audit Committee role, 12:36

Budget process

Incremental, 30:26, 30-2

Cuts, across-the-board, Auditor General concerns, 30:32-4; 31:26

Zero-base, 31:21, 25

See also Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program

Capital projects

Annual report, 25:33

Approval process, Treasury Board, Major Crown Projects

Cost Control Policy, etc., 25:22-3, 29, 35-6

Audits, Auditor General, timing, 25:33-4

Cost-benefit analyses

Information, availability to Members of Parliament, 25:33

Treasury Board Secretariat guidelines, challenge process, etc., 25:4-6, 32

Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:8-40

See also Government departments—Major capital projects; Transport Department

Computer systems, development, long-term planning, impediments, 38:12-3

Government departments—Cont.

Efficiency standards

Audit standards, relationship, 31:18

Development, establishment, Treasury Board, Comptroller General Office, role, 31:13-4

Increased Ministerial Authority and Accountability Program implementation, impact, 31:14, 17-8

Information, disclosure, Estimates, Part III, completeness, 31:13-4

See also National Revenue Department; Supply and Services Department—Performance; Veterans Affairs Department

Financial accounts, problems, Auditor General position, 1:49-50, 52-3

Financial officers, role, status, Comptroller General Office creation, impact, 27:41-4

Funds, appropriations, Parliamentary approval requirement, 30:36-8

Human resource management, 2:33

Staffing procedures, reform, 2:21-7

Major capital projects

Definition, clarity, reviewing, 29:12; 30:15

Evaluation, internal challenge mechanism, implementation, pace, 30:14-9

Information requirements, systems, improvements, 30:8, 15

See also National Defence Department

Management personnel, performance appraisals, results assessment, including, Auditor General recommendation, 30:23-4

Management processes, systems development, costs, monitoring, Auditor General concerns, 31:27-9

Relationships, co-ordination, co-operation, 15:24

Reports to Parliament, number, cost-effectiveness, improvements, 31:20-1

See also Exports—Program for Export Market Development; External Affairs Department—Trade function; Regional Industrial Expansion Department; Witnesses

Government expenditures

Accounting methods, year-end conversion from cash to accrual, implications, 27:37

Appropriations, overexpenditures, 21:16-7

Payables at Year End policy, impact, 27:6-7, 14-6, 38-9, 47-8, 51

Ross Committee recommendations, implementation, delays, 27:37

Sanctions, 27:29

Seriousness, Comptroller General position, 27:18

1981-1986, table, 27:14-5

1986-1987, 27:5, 24, 39

Budgeted/actual, variances, 1:20

Capital projects, 16:6; 20:29-32

Approval process, 10:10-1, 15-6; 16:5, 7-10, 16-8, 20-1, 27-8; 20:40

Cost-benefit analyses, 16:28; 20:26

Cost increases, overruns, 10:8-9, 11-4, 17, 19-40; 16:8; 20:38

Life-cycle costs, 16:21-3; 20:13-5

Reporting requirement, \$1 million threshold, 10:9, 18-9

Underexpenditures, statistics, 10:26-7

Control and accountability, 1:11, 18-9; 10:34

Comptroller General Office role, 27:35-7, 39-40

Government expenditures—Cont.

Forecasting

Comptroller General Office review, 27:17-8

Multi-year projects, implications, 27:16-8, 20

See also Regional Industrial Expansion Department—

Appropriation, overexpenditure

Freeze, 1:34-5

Guidelines, 1:35

Members of Parliament, control, 1:10, 38-9

Erosion, overexpended appropriations, implications, 27:5-6, 24-6, 51

Savings, possibility, 1:21

Value-for-money concept, 1:10-1, 48-9

See also Government programs—Statutory; Income tax expenditures; National Defence Department—Budget**Government programs**

Elimination, 1:27-8

Evaluations

Auditor General report, 1985-1986, 11:4-39

Comptroller General Office role, 11:6, 36-8

Cost-effectiveness, 31:23-6

Deficit reduction, relationship, 30:21

Effectiveness, 30:44; 31:26

Implementation, scope, impact, etc., 30:10, 13, 19-22

Quality, Auditor General reports, recommendations, 11:37

United States comparison, eliminating, economy measures, 31:19

Statutory, expenditures, review, adequacy, Auditor General concerns, etc., 31:21-3

Government real property

Accountability, custodianship, 4:7

Management, changes, three-phase approach, 4:10-1

Physical assets

Inventory, values, disclosure through Public Accounts, feasibility, 30:8

See also Public Accounts—Assets

Public Works Department role, 4:8

Purchases, 7:19

Surplus, disposal, 4:5, 30-2; 7:9-10

Grains and oilseeds

Canola, research, 18:9

Price, 18:31

Sales, 15:17, 25

Grondin, Gilles (L—Saint-Maurice)

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 12:34-5

1988-1989, main, 37:8-11, 37, 47-8

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:23-5

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada

acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax

avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3

Canada Employment and Immigration Commission, Auditor

General report, 1986-1987, 39:17-8, 21

Canadian Jobs Strategy, 39:18, 21

Crown corporations, 37:9

Defence equipment, 28:17-8

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:27-9, 34-6

Grondin, Gilles—Cont.

External Affairs Department, trade function, Auditor

General report, 1985-1986, 14:25, 35-6; 15:11-8, 28-9

Finance Department, 24:50-1

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:22-5, 37-8

Financial management and controls, 11:24-5; 30:22-5

Fitness and amateur sport, 35:13-5, 17

Government departments, 30:23

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:29-30

Government expenditures, 10:29-30

Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:23-5

Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:23-5

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:11-6, 50-1

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:30-2

National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:11-2, 16

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:12-5, 17

Pension plans, public, management, Committee study, 35:12-5, 17

Procedure and Committee business

Budget, M. (Roman), 12:29

Members, 12:23

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 21:18-21

Public Service, 37:8

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 25:21-5, 34-5

Regional development, 30:37-8

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:11-4; 33:10-3

Treasury Board, 25:34-5

Gross Domestic Product

Trade, percentage, 14:15

See also West Germany**Gross National Product** *see* National Defence Department—*Matériel* support system, Expenditures**Guilbault, Jean-Guy (PC—Drummond)**

Agricultural research, 4:35-6

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 13:36-7

Auditor General report, 1985-1986, 1:22-5, 44-7

Auditors, 13:37

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada

acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax

avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3

Canadian Broadcasting Corporation, 1:25

Crown corporations, 13:36-7

Exports, 15:4, 6-7

External Affairs Department, trade function, Auditor

General report, 1985-1986, 15:4-10

Financial institutions, 6:13-7

- Guilbault, Jean-Guy**—*Cont.*
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:29-31
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:26-7; 6:13-7
 Municipalities, 4:40
 Penitentiaries 1:22-5, 45-6
 Pension plans, 1:46-7; 5:26-7
 Procedure and Committee business
 Agenda and procedure subcommittee, M., 1:8
 Organization meeting, 1:8
 Reports to House, M., 10:6
 Public Works Department, Auditor General reports, 4:35-6, 40
 References *see* External Affairs Department—Trade function
- Haché, Jean-Guy** (Treasury Board Secretariat)
 Government departments, capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:7, 10-2, 14, 17-25, 29-30, 36
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 25-6
- Halifax, N.S.** *see* Reports to House—Fourteenth
- Hammond, Robert M.** (Insurance Department; Superintendent of Financial Institutions Office)
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 48, 50-1, 64
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 19-31, 36-51; 6:3-8, 10-22, 24-9
 References *see* Appendices—Superintendent of Insurance
- Harris, Jack** (NDP—St. John's East)
 Government expenditures, 27:20, 47
 Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:18-21, 44-9
- Hartt, Stanley H.** (Finance Department)
 Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 41, 43-4, 46-8, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 7-33, 35-53
 References *see* Appendices; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Income tax expenditures—Tax programs, Crown corporations
- Harvey, André** (PC—Chicoutimi)
 Income tax, 24:21-2
 Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:19-23
 Sales tax, 24:20-1
 Taxation, 24:19-20
- Hawkes, Jim** (PC—Calgary West)
 Auditor General Office, 5:33
 Financial institutions, 5:35-7
 Insurance companies, 5:48-9
 Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:33-8, 47-51
 Pension plans, 5:51
- Hayes, Malcolm** *see* Auditor General Office—Accountability
- Healey, E.J.** (National Defence Department)
 National Defence Department
 Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 9, 17, 19-21, 31-3, 46, 51
 Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 12, 21, 23, 25-6, 28-30, 36
- Health care**
 Native people, National Health and Welfare Department, Indian and Northern Health Services Directorate, financial management systems, weaknesses, improving, 35:6, 26-9
 Expenditures, federal-provincial jurisdiction, clarifying, 35:28-9
- Hickling study** *see* Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses
- Hicks, Peter** (Canada Employment and Immigration Commission)
 Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 27-8, 30-1, 40-1, 44
- Hitchinson, John** (Auditor General Office)
 Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 19, 44-5
- Hockin, Hon. Tom** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition
- Hodgins, John** (Comptroller General Office)
 Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 32
- Holtmann, Felix** (PC—Selkirk—Interlake)
 Defence equipment, 28:28-30
 National Defence Department, matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:26-30
- Hongkong and Shanghai Banking Corporation**
 Assets, 26:33
See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, \$200,000 investment; Hongkong Bank of Canada
- Hongkong Bank of Canada**
 Assets, 26:33, 62
 Deposits on hand, Hongkong and Shanghai Banking Corporation, \$59.8 million deposit, 26:45
See also Bank of British Columbia
- Hopkins, Janice** (National Health and Welfare Department)
 National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 32-3, 36-40
 Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 32-3, 36-40
- Hopwood, Tom** (Auditor General Office)
 National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 41-2, 47, 49
- Housing**
 Rental accommodations, national parks, rent levels, 41:28-9
- Hovdebo, Stan J.** (NDP—Prince Albert; Acting Chairman)
 Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:12-8, 36-40; 13:15-20, 41-3

Hovdebo, Stan J.—Cont.

- Auditor General report, 1985-1986, 1:37-40, 49
- Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3
- Canada Deposit Insurance Corporation, 19:41
- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:26, 28-31
- Canadian Jobs Strategy, 39:26, 28-30
- Comptroller General Office, 11:33-4
- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:39
- Crown corporations, 12:15-7, 39-40
- Customs Tariff, 38:19-22, 29
- Defence equipment, 29:20
- Defence forces, 29:35
- Drug abuse, 35:29-30
- Drugs and pharmaceuticals, 35:36-8
- Financial institutions, 21:12
- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 31:20-5
- Financial management and controls, 11:9-10, 12-3, 31-3, 36
- Fitness and amateur sport, 35:25-6
- Government buildings and office space, 3:10, 12-3, 23-4; 4:22, 28-9; 7:11-7, 27-8
- Government departments, 2:21, 24; 12:36-8; 25:32-3; 31:21, 25; 38:12
- Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:20-1, 31-6, 38
- Government expenditures, 1:38-40; 10:20-1, 24-8
- Government programs, 31:21-3, 25
- Evaluations, Auditor General report, 1985-1986, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Government real property, 4:30-1
- Health care, 35:26-9
- Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 11:9-10, 12-4, 31-6
- Income security programs, 35:43, 47-8
- Income tax avoidance, 23:26
- Income tax expenditures, 1:38-40
- Auditor General report, 1985-1986, 23:23-8, 32-3
- Indian Act, 22:38
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:27, 30-4, 36, 52-5; 22:26, 28-9, 38
- Indians, 8:30-2, 35-6, 53-5
- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:28-32
- National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:18-20, 23, 25-6, 33, 35-6
- National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:25-30, 36-8, 43, 47-8
- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:12-3, 19-22, 29
- Official languages policy/bilingualism, 41:39
- Official residences, 8:50
- Penitentiaries, 3:10-2

Hovdebo, Stan J.—Cont.

- Pension plans, 5:28-32
- Public, management, Committee study, 35:25-30, 36-8, 43, 47-8
- Procedure and Committee business
- Budget, M. (Roman), 12:29
- Members, 12:13-4
- Public Accounts, 12:17
- 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:15-8, 32-4, 36, 39, 41-3, 45; 21:11-3, 15, 18, 24, 26-8, 30-1
- Public Service, 2:14; 31:20
- Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:14, 19-21, 24
- Public Works Department, Auditor General reports 1983-1984 and 1985-1986, 3:8-13, 24; 4:22, 28-32; 7:4, 11-7, 27-9
- 1985-1986, 7:4, 11-7, 27-9
- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 25:14-8, 20, 32-3
- References, 18:9
- Soviet Union, 21:18
- Training programs, 39:30-1
- Treasury Board, 31:24

Howitzer project see Defence equipment**Hudson's Bay Oil and Gas Limited**

- Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 1:31-2
- See also Appendices—Hartt—Wilson; Reports to House—First

Hull, Que. see Government buildings and office space—Louis St. Laurent Building**Huneault, L.R. (National Revenue Department (Customs and Excise))**

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 11-5, 17, 25, 36-8

Hunter, G.J. (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 25-6

Huntington, Ron see Income tax expenditures—Accountability**Hurd, A. (Supply and Services Department)**

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 28-9

Hyland Forest Products see Forest industry**IDEA see Interactive Data Extraction for Analysis****IMAA see Increased Ministerial Authority and Accountability Program****IMPAC see Improvement in Management Practices and Controls Program****Imperial Oil Ltd. see Agricultural research—Agriculture Department****Imports**

- Japan, 14:13
- See also Manufacturing industry; Tire industry; West Germany

Improvement in Management Practices and Controls Program

Costs, 11:10

Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:4-39

See also Canadian Transport Commission; Comptroller General Office; Correctional Service of Canada; Financial management and controls; Indian Affairs and Northern Development Department

Income *see* Auditor General Office—Cost-recovery**Income security programs**

Administration

Performance measures, efficiency standards, improving, 31:12-3, 18-20

System, redevelopment, Supply and Services Department role, 32:9, 15; 33:5-6, 15-6

Canada Pension Plan

Administration, performance measures, productivity improvements, implementation, delays, 35:5, 7

Disability benefits, rejected applications, appeals, processing delays, 35:41-4

Electronic funds deposit, implementation, delays, 35:7, 44-8

Family allowances, cheque insert program, 35:48

Old Age Security Program

Administration, performance measures, productivity improvements, implementation, delays, 35:5, 7

Costs, Supply and Services Department reporting system, inadequacy, 35:46-7

Income tax

Capital gains tax, exemptions, lifetime, \$500,000, pre-implementation benefit-cost analysis, 24:31-9

Compliance measures, 24:9

Corporations

Avoidance, non-payment, tax reform impact, 24:9, 18-9

Capital cost allowance, reduction, 24:9

Capital dividend accounts, trading practices, terminating, 24:46

General investment tax credit, phasing out, 24:9

Inventory allowance, elimination, 24:9

Limited partnerships, advance rulings, etc., 23:21; 24:41, 46

Losses, transfer/sale, preventing, 24:19, 42

Minimum tax, 24:22-3

Preferred share issues, taxation, 24:9

Rate, tax reform impact, etc., 24:8-9

Remission orders, 19:13

Tabling in Parliament, publishing in *Canada Gazette*, over \$20 million, Wilson commitment, 24:49-50*See also* Hudson's Bay Oil and Gas Limited

Tax base, broadening, 24:8-9, 19

Crown corporations, information, availability to Members of Parliament, Income Tax Act confidentiality provisions, impact, 26:30

Deductions, exemptions, substituting tax credits, 24:8

Forms, simplifying, difficulties, National Revenue

Department—Taxation proposal, 24:16-8

Minimum tax

Legislation, Bill C-23, effects, 24:21-2

See also Income tax—Corporations

Rate

Marginal rate, reducing, 24:8

See also Banks and banking

Tax base, broadening, tax reform proposals, effects, 24:9

Income tax—Cont.

Tax-paying threshold, increasing, 24:8

Tax preferences, reducing, 24:8

See also Appendices—Finance Department—Finance Minister; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Income tax avoidance; Income tax expenditures

Income Tax Act *see* Bank of British Columbia—Hongkong

Bank of Canada acquisition; Income tax—Crown corporations; Income tax expenditures—Accountability—Monitoring—Tax programs; Petro-Canada—Petrofina Canada Ltd.

Income Tax Act (amdt.) (Bill C-23) *see* Income tax—Minimum tax**Income tax avoidance**

Anti-avoidance rule, taxation white paper proposal, impact, 23:31-2

Limited partnerships, Feb. 26/86 budget measures, at-risk rule, etc., 23:21

Loopholes

Identifying, Revenue Canada—Taxation, Current Amendments Unit role, etc., 23:21

"Little Egypt bump"/"Oldsmobile transaction", 23:19, 30

Plugging, delays, 24:41-2

Auditor General concerns, 23:19-20, 22; 24:53

Finance Department, Tax Measures Evaluation

Division establishment, effect, 24:39-40, 43

List, Wilson activity since September 1984, requesting, 24:39-40, 45-6

Monitoring

Finance Department advisory committees, role, 24:44-5

National Revenue Department—Taxation, role, 24:43-4

Tax reform white paper

Business purpose test, proposal, impact, 26:78-9

See also Income tax avoidance—Anti-avoidance rule

See also Appendices—Hartt; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Income tax—Corporations; Research and development—Scientific Research and Development Tax Credit Program

Income tax expenditures

Abuses, tax system integrity, effects, 23:19

Accountability, Members of Parliament, scrutiny, 1:38-9; 23:13-4; 26:66

Federal Government Reporting Study, role, 23:17

Income Tax Act, confidentiality provisions, impact, 23:25-6; 24:16

Other jurisdictions, comparison, California Legislative Analysis Office annual report, etc., 23:17-8; 24:50

Problems, former Committee chairman Huntington identifying, 23:15

Annual report, Auditor General recommendation, Wilson commitment, 23:26-7, 29; 24:13-4

Auditor General report, 1985-1986, 23:11-34; 24:6-54; 26:27

See also Reports to House—Eleventh

Committee examination, Auditor General recommendation, 1:21

Cost, 1:10

Estimates, actual cost comparison, margin of error, 24:14-5

Definition, international standards, comparison, 24:32

Income tax expenditures—Cont.

Evaluation, analysis

Benefit-Cost Analysis, David Sewell, author, 24:25

Effectiveness, Auditor General position, 24:11

Evaluation committee, head, Michel Caron, references, 24:11

Finance Department, Tax Measures Evaluation Division

Information, publication, budget secrecy provisions, impact, 24:50-1

Other jurisdictions, methods, comparison, 24:24-5

Information, availability

Access to Information Act, impact, 24:53

Finance Department position, references, 26:30

Lack, implications, Auditor General concerns, 23:13-4, 29; 24:24-5

Monitoring

Finance Department role, Auditor General position, 1:30-2, 38-40

Income Tax Act provisions, adequacy, 23:11-2, 28

Offshore payments

Taxes forgone, 26:67

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment

Personal income tax levels, relationship, 23:24-5

Reporting mechanisms, adequacy, 23:32-3

Tables, developing, 24:11

Tax credits, comparison, 23:27-8

Tax programs

Cost, 23:11, 15, 23

Cost-benefit analyses, Finance Department systems, adequacy, 23:15-7

Crown corporations

Double benefits, Canadian National Railways example, monitoring, difficulties, Income Tax Act confidentiality provisions, etc., 23:12, 14, 29-31; 24:47-9

Government policy, Hartt letter to chief executive officers, Apr. 13/87, 26:74-5

Grants, comparison, 23:25

Management, Finance Department procedures, Tax Measures Evaluation Division establishment, etc., 23:12, 14, 18-9, 28-9

Multiple Unit Residential Buildings, taxes deferred, Auditor General assessment, etc., 23:23; 24:25

Registered Retirement Savings Plans, taxes deferred, 23:23-4; 24:32

See also Appendices—Wilson

Increased Ministerial Authority and Accountability Programs

see Agriculture Department—Financial management and controls; Energy, Mines and Resources Department; Financial management and controls; Government departments—Efficiency standards; National Revenue Department (Customs and Excise)

India *see* Auditor General Office

Indian Act

Amendments, proposals, 8:17-8, 46-7; 22:38-9

Indian Affairs and Northern Development Department

Auditor General report, 1985-1986, 8:10-48, 52-5; 9:5-23; 22:13-39

See also Reports to House—Fourth—Fifth

Indian Affairs and Northern Development...—Cont.

Employees, 8:14-5, 29, 38-9; 22:26

Native people, 9:16

Expenditures, 8:10

Financial obligations, fulfilling, 1:12

Improvement in Management Practices and Controls Program, effectiveness, 11:14

Lands, Revenues and Trusts Division, 8:18-9, 23-5, 28-9, 41-7; 22:13-8

Legal services, 8:29

Management review, 8:13-4, 41-2; 21:21-2; 22:14-8, 26-32, 36-9

Northern Affairs Program, 8:21

Reorganization, 8:12-3, 23; 9:4

Role, mandate, 8:10-2, 15, 22, 52-3

Trusts, management, position, 8:26-7; 22:19-25, 33-5

See also Appendices; Witnesses

Indians

Bands

Deficits, 8:36-7; 9:5

Funds, administration, government role, Alternative Funding Arrangements, audits, etc., 8:11, 15-7, 31-5, 38, 45-6, 53-4; 9:4, 21; 22:15

Joint ventures, government grants, 8:39-40

Land management, delegated authority, 8:18; 22:20

Deceased, estates, wills, administration, 8:11, 16, 41, 44-5; 22:16, 27, 35

Widow, preferential share, 8:17, 41

Education

Local control, 8:20-1

Post-secondary, 9:18-9

Program review, 8:19; 9:17

Schools, operation, guidelines, 8:11

Standards, 9:16-21

Statistics, 8:20

Student achievement levels, 8:20

Land claims, 8:11

Minors, trusts, payment, 8:30

Programs, administration, bands, tribes, 8:14

Reserves

Administration, 8:11, 16

Environmental protection, 22:15-6

Land

Leasing, surrender requirement, 8:17

Mapping, appraisal, 8:29

Registry, 22:14-5

Taxing, 22:39

Natural resources, inventory, 8:25, 27-8, 43

Industrial and Regional Development Program *see* Regional

Industrial Expansion Department—Regional development programs

Industrial Co-operation Program *see* Canadian International Development Agency; Exports—Program for Export Market Development**Industrial development** *see* Customs Tariff—Remission orders, Purpose; Defence equipment

- Industry, Science and Technology Department**
 Creation, merger of DRIE and Science and Technology Ministry of State, 27:13
See also Regional Industrial Expansion Department—Appropriation
 Mandate, 27:13-4
- Industry, Trade and Commerce Department** *see* External Affairs Department—Trade function, Reorganization
- Inspector General of Banks** *see* Insurance Department—Canada Deposit Insurance Corporation
- Institute of Chartered Accountants of Ontario** *see* Auditor General Office—Accountability
- Insurance companies**
 Claims, reserves, 5:10, 48
 Liability coverage, premiums, increase, 5:48-9
 Non-resident, securities deposited with Finance Department, 5:12
 Property and casualty companies, actuarial reports, 5:38
- Insurance Department**
 Actuarial services, 5:5, 49-50
 Analysis procedures, consistency, 5:8
 Analysts, relocating to regional offices, 5:9
 Annual reports, improving, 5:6, 18
 Audit, comprehensive, 5:19, 21-2, 45
 Auditor General report, 1985-1986, 2:7; 5:4-54; 6:4-29
See also Reports to House—Third
 Canada Deposit Insurance Corporation and Inspector General of Banks, incorporating, 6:10-1
 Computer use, increasing, 5:10-1
 Costs, 5:10, 36, 43
 Field work, external auditors, 5:9-10, 36, 51; 6:17, 23-6
 Resources, 5:6
 Role, 5:4, 35
 Special Services Division, 5:12
 Staff
 Field examination staff, reorganization, 5:12
 Human resource planning, 5:19
 Increasing, 5:8, 17-8, 21, 40-1, 43, 45-6; 6:18, 21-2
 Strategic plan, 5:18-9
See also Appendices—Hammond; Pension plans; Witnesses
- Interactive Data Extraction for Analysis (IDEA)** *see* Auditor General Office—Computer systems
- Interchange Canada Program** *see* External Affairs Department—Trade function, Trade Commissioners
- Interdepartmental Committee on Trade Development and Agricultural Products** *see* External Affairs Department—Trade function, Government departments
- Internal Audit Committee** *see* Government departments—Audits, Internal
- Internal audits** *see* Audits
- International Civil Aviation Organization**
 Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:34; 13:22; 37:26-7
- IRDP** *see* Industrial and Regional Development Program
- Ireland Public Accounts Committee** *see* Committee—Visitors
- Irwin, Rod** (External Affairs Department)
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 32-4, 50
- Jackson, Ron** (Transport Department)
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 23-4
- James Bay and Northern Quebec Agreement** *see* Native people—Land claims
- Japan** *see* Imports; Pork exports
- Jelinek, Hon. Otto** *see* Fitness and amateur sport—Olympic athletes
- Job creation programs**
 Public works plans, John Maynard Keynes model, effectiveness, assessment, 39:45-7
- Keynes, John Maynard** *see* Job creation programs
- Khalil, Ed** (Auditor General Office)
 Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 33:3, 17
- Kilpatrick, Al** (External Affairs Department)
 External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 20-1, 24-5, 27, 31, 42-4, 46-51; 15:3, 8-10, 13-5, 17-20, 22, 26-7, 29, 33-4
- King, Gordon** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Senate
- Kingsley, J.-P.** (Treasury Board Secretariat)
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:11-7, 28, 31, 33
- Kroeger, Arthur** (Energy, Mines and Resources Department)
 Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 11-2, 14-9, 21, 30-4, 37
- Labarge, Suzanne**
 References, 30:36
- Labelle, Huguette** (Public Service Commission)
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8 10-1, 15-9, 25-33
- Labour force adjustment**
 Canada-United States Free Agreement, impact, Canadian Jobs Strategy assistance, 39:16, 48-9
- Labour market**
 Trends, monitoring, forecasting, accuracy, 39:31-2, 45-6
- Labour unions** *see* Auditor General Office—Audits, Contracting out—Employees; Public Service—Productivity, Increasing
- Lacombe, Trefflé** (Public Service Commission)
 Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:8, 19-24, 26-7
- Lafrance, C.** (Transport Department)
 Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 23-5, 30-1, 34
- Lalonde, Robert** (Canada Employment and Immigration Commission)
 Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 38

- Lambert Commission** (1979) *see* Financial management and controls—Financial management systems
- Landry, Hon. Monique** *see* Appendices
- Language training** *see* Official languages policy/bilingualism
- Laprade Fund** *see* Regional development
- Lavoie, G.** (Agriculture Department)
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:3, 8, 24-9, 36-9
- Law, Dr. Maureen** (National Health and Welfare Department)
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 11-4, 27, 29-31, 33-6, 38-9, 41, 45-8
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 11-4, 27, 29-31, 33-6, 38-9, 41, 45-8
- Law Reform Commission** *see* Appendices—Linden
- Layton, Hon. Bob** (PC—Lachine)
Agriculture, 17:25-7, 34-5
Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:23-7, 33-6
Auditor General Office, 17:23-4
Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3
Farms, 17:33-5
National Safety Code, 17:27
Soil, 17:25-6
- Leclerc, Guy** (Comptroller General Office)
Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3, 23, 37-8
Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:3, 23, 37-8
Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3, 23, 37-8
- Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ont.** *see* Airports
- Levesque, Marchand, Boulanger & Cie** *see* George A. Welch & Company Chartered Accountants/Levesque, Marchand, Boulanger & Cie
- Liberal government, former** *see* Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program
- Linden, Justice Allen M.** *see* Appendices
- Little, Mr.** *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Negotiations
- Little, BGen W.E.** (National Defence Department)
National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 27-8
- "Little Egypt bump"** *see* Income tax avoidance—Loopholes
- Litton Systems Canada Limited** *see* Defence equipment—Ships, Tribal Class Update and Modernization Program
- Loans**
Foreign nations, repudiation, losses, 19:35-8
- London Research Centre, London, Ont.** *see* Agricultural research
- London, U.K.** *see* External Affairs Department—Embassies and consulates
- Louis St. Laurent Building** *see* Government buildings and office space—Hull, Que.
- Lovink, J.A.A.** (Transport Department)
Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 22-3, 27-9, 33-4; 25:3, 8-15, 17-9
- Lussier, Gaétan** (Canada Employment and Immigration Commission)
Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:6, 8, 17-9, 21-4, 26-7, 29-30, 32-8, 40, 42-9
- Maasland, Dr. D.E.L.** (National Health and Welfare Department)
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 42-3, 47-8
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 42-3, 47-8
- Macdonald, J. Andrew** (Comptroller General Office)
Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:14, 16-31, 37-40
Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 16-8, 20-1, 25, 42-5; 31:3, 11-4, 20-4, 29
Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 21:3, 19-20, 23, 28-30
References *see* Appendices; Comptroller General—Order in Council appointment
Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18, 24-6, 35-42
- Macdonnell, James J.** *see* Auditor General Office—Accountability; Financial management and controls—Financial management systems
- Major Crown Projects Cost Control Policy** *see* Government departments—Capital projects, Approval
- Makosky, Lyle** (National Health and Welfare Department)
National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 14-24, 26
Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 14-24, 26
- Malizia, V.N.** (Transport Department)
Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:3, 9-13, 20-6, 28-30, 32-5
- Management Review** *see* Energy, Mines and Resources Department—Administration
- Manicouagan constituency** *see* Penitentiaries
- Manitoba** *see* Canadian Armed Forces
- Manufacturing industry**
Machinery, import duties, remission program, 38:33-5
- Mazankowski, Hon. Don** *see* Appendices

McCloskey, Bill (Finance Department)

National Revenue Department (Customs and Excise),
Auditor General report, 1986-1987, **38:3**, 18, 21, 23-5,
29-32

McEachran, David (Treasury Board Secretariat)

Government departments, capital projects, Report on Cost
Control of Projects 1985, Auditor General report,
1985-1986, **10:7**, 12, 20-1, 29, 35-7

Radar Modernization Project, Auditor General report,
1985-1986, **16:3**, 17, 22, 26-8, 32-4; **20:9**, 14-7, 26-8, 30-2,
38-40; **25:3**, 7-8, 22-5, 29-30, 32-6, 38-9

McElman, C. (Transport Department)

Transport Department, Auditor General report, 1986-1987,
34:3, 13-20

McKenzie, Dan (PC—Winnipeg—Assiniboine; Parliamentary
Secretary to Minister of Veterans Affairs)

Airports, **34:35**

Auditor General, **34:35-6**

Auditor General Office estimates, 1988-1989, main, **37:24-9**
Auditors, **37:25-8**

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada
acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax
avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987,
26:40-1; **27:3**

Bell Canada, **31:7-8**, 15; **32:19**

Canada Employment and Immigration Commission, Auditor
General report, 1986-1987, **39:22-5**

Comptroller General, **34:36-7**

Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald,
Committee study, **41:26-8**, 33, 39

Customs Tariff, **38:25-6**

Employment, **39:23-5**

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General
report, 1986-1987, **36:22-3**, 26

Financial Management and Control Study, Auditor General
report, 1986-1987, **31:4-8**, 15

Free trade, **24:30-1**

Income tax, **24:16-8**

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986,
24:16-9, 30-1

National Revenue Department (Customs and Excise),
Auditor General report, 1986-1987, **38:25-6**

Official languages policy/bilingualism, **41:26-8**, 33

Procedure and Committee business

Organization meeting, **24:6**

Vice-Chairman, M., **24:6**

Public Service, **31:4-8**, 15

Radar Modernization Project, Auditor General report,
1985-1986, **25:20-1**

Regional Industrial Expansion Department, appropriation,
overexpenditure, \$80 million, Auditor General report,
1986-1987, **27:21-4**

Supply and Services Department, Auditor General report,
1986-1987, **32:19-21**

Taxation, **24:16-7**, 19

Transport Department, **25:21**

Auditor General report, 1986-1987, **34:35-7**

Unemployment insurance, **39:22**, 25-6

McKinlay, R.A. (Canada Deposit Insurance Corporation)

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada
acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax
avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987,
26:27, 29, 35-46, 48-55, 57-9, 72

References see Bank of British Columbia—Hongkong Bank
of Canada acquisition, Senate

McLaughlin, M.J. (Auditor General Office)

External Affairs Department, trade function, Auditor
General report, 1985-1986, **14:3**, 16-7; **15:3**, 12, 15-6, 21-2

Members of Parliament see Auditor General Office—Videos;

Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada
acquisition, Information; Customs Tariff—Remission
orders, Reporting; Government departments—Capital
projects, Cost-benefit analyses—Funds—Reports;
Government expenditures; Income tax—Crown
corporations; Income tax expenditures—Accountability;
Regional development—Laprade Fund; Regional Industrial
Expansion Department—Appropriation, Disclosure

Mensforth, Stuart (Energy, Mines and Resources Department)

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General
report, 1986-1987, **36:3**, 22-3, 26-7, 31-2, 34

Microwave Landing System Project see Air navigation services**Miller, Bonnie** (Auditor General Office)

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986,
5:34

National Health and Welfare Department, Auditor General
report, 1986-1987, **35:3**, 24-6, 44

Pension plans, public, management, Committee study, **35:3**,
24-6, 44

Minerals and Earth Sciences Program see Energy, Mines and
Resources Department**Minimum tax** see Income tax**Mining industry**

Mines, financial management and controls, Cyprus Anvil
Mining Corporation, Nanisivik Mines Limited, **8:21**

Mitre Corporation see Radar Modernization Project—Cost-
benefit analyses**MLS Project** see Microwave Landing System Project**Montreal, Que.** see Airports; Government buildings and office
space**Moose Factory, Ont.** see Municipalities**Mortgage Insurance Fund** see Public Accounts—Unreported
liabilities**Multiple Unit Residential Buildings** see Income tax
expenditures—Tax programs**Municipalities**

Infrastructure, sewage system contract, Moose Factory, Ont.,
4:40

MURBs see Multiple Unit Residential Buildings**Nanisivik Mines Limited** see Mining industry**Nassau, Bahamas** see Bank of British Columbia—Hongkong
Bank of Canada acquisition, Payment

National Agricultural Strategy *see* Agricultural research; Agriculture

National Capital region *see* Government buildings and office space—Accommodation capital plan

National Defence Department

Budget, 29:51

Cutbacks, restraint, 28:6

Government expenditures, percentage, 28:7

Chain of command, responsibilities, clarification, 28:5

Major capital projects

Acquisition processes, compliance, Auditor General position, 29:23-5

Audit trails, visibility, 29:24-5, 27-8

Auditor General report, 1986-1987, 29:4-51

Costs, estimating, accuracy, 29:7

Management systems, processes

Application, consistency, 29:25-6

Appropriateness, Auditor General position, 29:5-6, 23-4, 51

Auditor General study, 1982, references, 28:4

Challenge process, 29:33-5

Reporting, Treasury Board requirements, 29:11

Milestone payments, offsetting benefits, 29:6, 8, 26-7

Scope, definitions, clarity, non-military objectives, identification, etc., 29:5-7, 24

Sole-source contracts, 29:6-8, 13

Background information, including in Estimates, Part III, possibility, 28:28-30

Guidelines, Government Contract Regulations, etc., 29:18-9

Price, determining, Defence Production Act provisions, 29:19-20

Warranties, adequacy, 29:6

Matériel support system, 28:10, 12

Auditor General report, 1986-1987, 28:4-42

Control mechanisms, adequacy, 28:16-7

Efficiency, peacetime, 28:5, 34

Employees, 28:7

Expenditures, per capita, GNP percentage, other NATO countries, comparison, 28:27-8

Problems, causes, circumstances, 28:6

Upgrading, \$100 million program, Upgrade of the Canadian Forces Supply System, 28:6-7

Auditor General recommendations, Vance position, 28:18-20

Automated Data Processing System, obsolescence, updating, cost, 28:6, 9-10, 20, 26, 37-8

Implementation, delays, factors, etc., 28:8, 11-2, 20-1, 36-9, 41-2

Management Training Program, 28:18, 37

White paper measures, 28:12-4

See also Defence forces—Unification

Structure

Chain of command, responsibilities, clarification, 28:5

Reorganization, civilian/military components, integration, 28:6

Support operations, control, centralization, 28:9

See also Witnesses

National Energy Program *see* Oil and gas exploration

National Health and Welfare Department

Auditor General report, 1986-1987, 35:5-48

Branches, operations, co-ordination, 35:11

Chemicals, storage, audit, 13:16

Financial accountability, information, quality, 35:7

Financial controls, management systems, improvements, centralization, etc., 35:5-6, 9-10, 12-3

Health Services and Promotion Branch, management systems, 35:11

Programs

Operations, improvements, 35:8-9

Statutory, expenditures, 35:6

See also Drugs and pharmaceuticals—Drug submission review process; Fitness and amateur sport—Fitness Canada Program; Health care; Witnesses

National Material Management System *see* Transport Department—Assets

National Museum of Civilization

Construction, financing, cost overruns, etc., 10:14-7; 27:22

National Museums Corporation

Financial controls, accountability, 1:14; 27:26

National Native Alcohol and Drug Abuse Program *see* Drug abuse

National parks *see* Housing

National Revenue Department

Performance measures, efficiency standards, 31:12, 18

See also Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Taxation—Tax reform

National Revenue Department (Customs and Excise)

Auditor General report, 1986-1987, 38:4-38

Computer systems, 38:5

Automation strategy review, 38:9

Client profile system, development, delays, potential savings, taxation system changes affecting, etc., 38:9, 11-7

Data bases, centralization, 38:8

Inefficiency, 38:5

Cost-recovery program, 38:37

Employees, training programs, 38:6-7

Enforcement activities, selective basis, 38:7

Financial controls, systems development activities, funding, 38:9-10

Financial management, weaknesses, Operational Plan Framework, 38:4-5

Financial officer, role, strengthening, 38:38

Increased Ministerial Authority and Accountability Program, memorandum of understanding, 38:5, 8-9, 36-8

Operations, legislation affecting, 38:8

See also Customs Tariff—Remission orders; Witnesses

National Revenue Department—Taxation *see* Income tax—

Forms; Income tax avoidance—Loopholes—Monitoring; Tax reform—White paper, Proposals; Witnesses

Native people

Land claims

James Bay and Northern Quebec Agreement, 8:11; 9:5-15

Negotiators, fees, Auditor General Office examination, possibility, 37:41-2

Native people—Cont.Land claims—*Cont.*

Policy, 8:21; 9:11-3

Western provinces, 9:15

Self-government, 8:22-3, 38

See also Drug abuse; Health care; Indian Affairs and Northern Development Department—Employees; Indians; Public Service—Affirmative Action Program

NATO see North Atlantic Treaty Organization

Natural resources see Indians—Reserves

Netherlands see Committee—Travel

Nicholson, Aideen (L—Trinity; Chairman)

Agriculture, 17:35

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:30, 35

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 12:14, 23, 35, 38, 41; 13:21-2, 40-1

1988-1989, main, 37:7, 18, 26-7, 38-40, 46-7, 52, 57-8

Auditor General reports, 1985-1986, 1:48-9, 53

Auditors, private, 13:40-1

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:35-8

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 27:3

Canada Deposit Insurance Corporation, 19:39-41

Canadian Broadcasting Corporation, 1:53

Canadian Commercial Bank, 5:29-30

Comptroller General, 27:40-1; 34:36-7

Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:18, 31-6

Comptroller General Office, 11:35; 30:13, 43-6; 41:16-8

Crown corporations, 13:40-1; 37:38-40

Customs Tariff, 38:21-2

Defence equipment, 28:41-2; 29:10-3, 38, 45-7, 50

Drought, 17:12

Education, post-secondary, 2:32-3

Efficiency commissioner, 30:46

Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:4, 16-7, 20-1

Estimates, 30:13

Financial institutions, 6:25; 21:12

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:12-3, 25-6, 30, 43-6; 31:8-9, 26-8

Financial management and controls, 30:12-3, 25-6; 32:4

Government buildings and office space, 3:7, 43-4; 4:22, 41

Government departments, 2:33; 27:41; 30:26-30; 31:27-8; 32:33-4

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:8, 18-9, 25, 30-1, 33-4, 39-40

Government expenditures, 1:48-9; 10:18-9, 29-31, 33-4, 40; 16:27; 18:19; 20:13-5, 31-2, 40; 27:37

Government programs, 31:26

Evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:35-8

Improvement in Management Practices and Controls

Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:35-8

Income security programs, 35:41, 43-4, 46-7

Nicholson, Aideen—Cont.

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:19, 25, 29, 33

Indian Affairs and Northern Development Department, 21:21-2

Auditor General report, 1985-1986, 8:22, 32-3, 41; 9:5; 22:25-6, 39

Indians, 8:32, 41; 9:4; 22:39

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:29-30, 41-2, 51-2; 6:4, 23, 25, 29

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:10-3, 38, 44-8, 50-1

Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:41-2

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:41, 43-4, 46-7

National Revenue Department (Customs and Excise),

Auditor General report, 1986-1987, 38:21, 36

Native people, 9:11, 14

Official languages policy/bilingualism, 41:32-6

Official residences, 8:52

Pension plans, 5:51-2

Public, management, Committee study, 35:41, 43-4, 46-7

Prairie Farm Rehabilitation Administration, 17:12

Procedure and Committee business

Agenda and procedure subcommittee, M.

(J.-G. Guilbault), 1:8

Budget, M. (Roman), 12:29

Chairman, absence, 11:35

Documents

Appending to minutes and evidence, 6:29; 10:39; 19:15; 37:7; 38:4

M. (Redway), 19:15

M. (Hovdebo), 12:29

Availability, 8:45; 20:16-7

Distribution, 9:4; 33:24

Errors, correcting, 10:39

In camera meetings, 1:9, 35

With translation but without record, 24:6

Information, requesting, 29:47; 33:27

Meetings, adjourning, 1:35-6

Organization meeting, 1:7-9; 24:6

Printing, minutes and evidence

M. (Redway), 2:30

100 copies, M. (Roman), 1:7

Questioning of witnesses, 1:14, 40; 2:23; 3:25-6; 8:22, 27, 36, 40-1; 28:27

Quorum, meeting and receiving/printing evidence without, M. (Ravis), 1:8

Travel, M., 21:21

Visitors, luncheon, M. (Ravis), 1:9

Vote, Chairman voting to maintain question before Committee, 8:52

Votes in House, 16:28

Witnesses, opening statements, 8:10; 21:4; 22:13; 23:11

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:39, 41; 21:12-3, 18, 21-5

Public Service, 2:14; 20:30; 31:8-9, 26

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:13-4, 32-3

Nicholson, Aileen—Cont.

- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:4, 17, 43-4, 46; 4:4, 20, 22, 26-7, 41
- Radar Modernization Project, 10:25
- Auditor General report, 1985-1986, 16:27; 20:13-5, 20, 30-2, 39-40
- Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:30, 37, 40-1, 51
- Small business, 5:41-2
- Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:4, 10-1, 16-7, 19, 33-4; 33:13-4, 17, 19, 24, 26-8
- Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:4, 24, 29, 34-7
- Treasury Board Secretariat, 30:13
- Western Grain Stabilization Fund, 17:35

Nicholson, J.D. (National Health and Welfare Department)

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:3, 27-8, 30

Pension plans, public, management, Committee study, 35:3, 27-8, 30

Nielsen Task Force on Program Review *see* Agriculture—Assistance programs—Industry; Agriculture Department; Auditor General Office—Accountability; Exports—Program for Export Market Development; Government real property; Soil—Inventory

Noreau, Jean-Jacques (Agriculture Department)

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3, 6-23, 25-30, 33-5; 18:3-8, 10, 12-24, 26-7, 29-33, 36, 38-40

References, 17:7

See also Agriculture Department—Deputy Minister

North Atlantic Treaty Organization *see* Defence equipment—Aircraft, CF-104; National Defence Department—*Matériel* support system, Expenditures

Northern Affairs Program *see* Indian Affairs and Northern Development Department

Northland Bank *see* Banks and banking—Bankruptcies

Northwest Atlantic Fisheries Organization

Audits, Auditor General Office, cost-recovery, 12:35

Nunziata, John (L—York South—Weston)

Auditor General report, 1985-1986, 1:40-2

OECD *see* Organization for Economic Co-operation and Development

Official languages policy/bilingualism

Comptroller General Office, use of French, percentage of time, 41:29-30

Language training, costs, audits, Comptroller General Office role, 41:26-8, 30-40

See also Dye—References

Official residences

- Expenditures, report, 1:27, 37
- Repair and maintenance, Auditor General study, Redway proposal, 8:48-52

Oil and gas exploration

- Canadian Exploration and Development Incentive Program, termination date, etc., 36:7, 32
- National Energy Program
- Dismantling, personnel adjustments, 36:6-7, 9-12, 19
- Funds, sunset provisions, 36:18-9
- Projects, flow-through shares funding, information, 36:33-4

Old Age Security Program *see* Income security programs

"Oldsmobile transaction" *see* Income tax avoidance—Loopholes

Olson, A.O. (Agriculture Department)

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:3, 30-2; 18:3, 11-3, 34-6

Olympic athletes *see* Fitness and amateur sport

Ontario Public Accounts Committee *see* Committee—Visitors

Ostrom, John (PC—Willowdale)

Financial institutions, 5:44-5

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:44-7

Pension plans, 5:46-7

Operational Planning Frameworks *see* Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program

Operational Services Strategic Plan *see* Supply and Services Department

Orders in Council *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Agreement; Comptroller General

Orders of Reference

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:3

Committee membership, 1:3; 24:3

Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, 41:3

Ordre des comptables agréés du Québec *see* Auditor General Office—Accountability

Organization for Economic Co-operation and Development *see* Agriculture—Assistance programs

Ottawa, Ont. *see* Government buildings and office space—Rentals

Parliament *see* Government departments—Funds; Members of Parliament; Regional development

Patent protection *see* Agricultural research

Paul, M.W. (Public Works Department)

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 11-2, 20-1, 28; 4:3, 14-8, 23, 25, 27-8, 35-40

Payables at Year End policy *see* Government expenditures—Appropriations

PAYE *see* Payables at Year End policy

Payroll accounts *see* Supply and Services Department

Peat, Marwick *see* Financial management and controls—Computerized financial systems

Penitentiaries

- Cell requirements, Auditor General audit, 12:21
- Drummondville, Que., Drummond II project, 1:22-4, 45-6
- Manicouagan constituency, constructing, Port-Cartier, Que., 1:11, 14-8, 27, 37, 40-5, 47-8
- Prince Albert, Sask., construction contract, cost overruns, 3:10-2
- Privatizing, 1:24-5

Pension Benefits Standards Act *see* Pension plans**Pension plans**

- Actuarial evaluations
 - Delays, 5:17-8
 - Standards, 5:14, 26, 31, 54; 6:19
- Administration costs, 5:46-7
- Assets, valuation, 5:22, 28; 6:6-13
- Deficiencies, repayment period, 5:25-6, 47; 6:18-9
- Failure, risk, 5:28-32; 6:18
- Funds
 - Movement to United States, 5:52
 - Protecting, 5:26
 - See also* Small business
- Indexing, 5:52-3
- Investment portfolios, real estate holdings, 6:6-13, 27-8
- Liabilities, unfunded, 5:14
- Pension Benefits Standards Act effects, 5:15, 39-40
- Public, management, Committee study, 35:5-48
- Statements, annual, audited, 5:20
- Supervision, adequacy, 1:12, 32-3, 46-7; 5:4-5, 13, 15, 20-2, 26, 30-1, 40, 43-4, 51-2; 6:4-6, 11, 19-20
- Surplus, withdrawal, 5:15-7, 23-5, 27, 46-7; 6:6-10, 13, 20, 28
- See also* Canadian Commercial Bank; Public Accounts—Unreported liabilities

Performance appraisals *see* Government departments—Management personnel**Performance indicators** *see* Auditor General Office—Productivity; Public Service—Productivity, Measuring; Supply and Services Department; Transport Department**Performance Measurement System** *see* Supply and Services Department—Performance standards**Perrier, A.J.** (Public Works Department)

- Public Works Department, Auditor General reports, 1985-1986, 7:3, 20, 22, 25-7

Perron, Arthur (External Affairs Department)

- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:3, 36-7

Perron, Pierre (Energy, Mines and Resources Department)

- Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 12-3, 19-23, 28-9, 31-6

Person-Year Reduction Program *see* Financial management and controls**Petro-Canada**

- Deficit, 19:10-1, 37-8
- Petrofina Canada Ltd. acquisition
 - Cost-benefit analysis, 8:23
 - Funds, Income Tax Act amendments providing, 23:29-30

Petrofina Canada Ltd. *see* Petro-Canada**PFRA** *see* Prairie Farm Rehabilitation Administration**Place Guy Favreau** *see* Government buildings and office space—Montreal, Que.**Plant breeding** *see* Agricultural research**Pork exports**

- Japan, 14:19, 22, 30-1, 34; 15:4
 - Agriculture Department role, 14:19, 34-5
- European Economic Community, competition, 14:19-21, 31, 35
- External Affairs Department role, 14:19-21, 34-5, 37-8
- Regional Industrial Expansion Department role, 14:34-5, 38
- United States, 14:35

Port-Cartier, Que. *see* Penitentiaries—Manicouagan constituency**Prairie Farm Rehabilitation Administration**

- Grants, Rural Water Development Program, etc., evaluations and audit, 17:12-3

Price Waterhouse *see* Regional Industrial Expansion

- Department—Appropriation, Investigations; Supply and Services Department—Purchasing policies, Sole-source contracts

Prince Albert, Sask. *see* Penitentiaries**Prisons** *see* Penitentiaries**Private sector** *see* Agricultural research; Auditor General Office; Auditors; Finance Department—Executive Interchange Program; Financial management and controls; Public Service—Morale—Productivity; Supply and Services Department**Privatization** *see* Airports—Terminal buildings; Penitentiaries**Procedure and Committee business**

- Acting Chairman, taking Chair, 5:4; 7:4, 17; 36:27
- Agenda and procedure subcommittee, M. (J.-G. Guilbault), 1:8, agreed to, 4
- Briefs, taken as read, 5:4; 12:8; 16:3, 5; 17:3
- Budget
 - Approved for presentation to Liaison Committee, M. (Roman), 12:29, agreed to, 8
 - Draft, approval for submission to Liaison Committee, M. (Gronin), agreed to, 35:3
- Business meetings, 35:3; 41:14-5
- Chairman
 - Absence, 11:35
 - Election
 - M. (Roman), 1:7, agreed to, 4
 - M. (Redway), 24:6, agreed to, 4
- Departmental officials
 - Appearance, scheduling, 11:23
 - Testimony, accuracy, Member questioning, 34:22-3
- Documents
 - Appending to minutes and evidence, 6:29; 10:39; 16:34, agreed to, 3; 18:5, agreed to, 3; 24:53-4, agreed to, 5; 37:7, agreed to, 3; 38:4, agreed to, 3
 - Chairman authorizing, 37:7
 - M. (Roman), 1:8-9, agreed to, 4-5
 - M. (Hovdebo), 12:29, agreed to, 8

Procedure and Committee business—Cont.**Documents—Cont.****Appending to minutes and evidence—Cont.**

- M. (Redway), 19:15, agreed to, 3
- M. (M.R. Tremblay), 23:33, agreed to, 10
- M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 27:3

Availability, 8:45; 20:16-7

Distribution, 9:4

Delaying pending translation into French, 33:24

Errors, correcting, 10:39

Tabling, 30:27, 45

Estimates, process, examination, workplan, agreed to, 40:13

Press release, agreed to, 40:14

Hospitality

Dinner, Chairman authorized to host, M. (Grondin), agreed to, 35:3

Gifts, clerk authorized to purchase, for presentation to hosts during Committee travel, M. (Hovdebo), agreed to, 26:26

Meals**Dinner**

Chairman authorized to host, M. (Grondin), agreed to, 35:3

Working, authorized, M. (Grondin), agreed to, 12:7

Payment, authorization, M. (Hovdebo), agreed to, 27:3

In camera meetings, 1:9, 35; 2:7; 8:8; 10:6; 12:7; 20:8; 22:11; 23:9; 24:4-5; 26:26-7; 27:3-4; 35:3; 39:6; 40:12-3; 41:14-5

Minutes, printing, ordered, 40:12

Transcript, ordered, 40:12

With translation but without record, 24:6

Information, requesting, 29:9-10, 32, 47

Witnesses providing at later date, 31:12; 32:21; 33:27-8

Meetings

Adjourning, 1:35-6

Scheduling, agreed to, 24:4

Members

Absence, 13:20

Attending other Committee meetings, 12:13-4, 22-3; 29:10

Late arrival, 16:23

Organization meetings, 1:7-9; 24:6

Printing, minutes and evidence, 100 copies, M. (Roman), 1:7-8, agreed to, 4

M. to rescind (Redway), 2:30, agreed to, 8

Questioning of witnesses

Areas, restricting, 8:22, 36

Departmental officials, unable to answer policy questions, 24:29

Non-members, 1:14, 40

Order of questioners, 3:25-6

Relevance, 1:42; 8:40-1; 28:27

Replies, brevity, 2:23

Supplementary questions, 8:27

Witnesses nodding in reply, Member indicating for record, 3:29

Quorum, meeting and receiving/printing evidence without, M. (Ravis), 1:8, agreed to, 4

Procedure and Committee business—Cont.**Reports to House**

Twelfth (1st Sess., 33rd Parl.), response, requesting, Chairman corresponding with Treasury Board president, M., agreed to, 1:5

First, M. (Roman), agreed to, 2:8

Second, M. (Hovdebo), agreed to, 8:8

Third, M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 10:6

Fourth, M. (Redway), agreed to, 12:7

Fifth, M. (Redway), agreed to, 12:8

Sixth, M. (M.R. Tremblay), agreed to, 20:9

Seventh, M. (Redway), agreed to, 22:11

Eighth, M. (Redway), agreed to, 23:9

Ninth, M. (Roman), agreed to, 23:9

Tenth, M. (Roman), agreed to, 26:26

Eleventh, M. (Roman), agreed to, 26:27

Twelfth, agreed to, 39:6

Thirteenth, as amended, agreed to, 40:12-3

Fifteenth, as amended, agreed to, 41:14

Draft, adopting, agreed to, 39:6

Press conference, agreed to, 39:6

Travel, agreed to, 40:12

Chairman, Vice-Chairman, staff, M., 21:21, agreed to, 3

M. (J.-G. Guilbault), agreed to, 20:8

Vice-Chairman**Election**

M. (Ravis), 1:7, agreed to, 4

M. (McKenzie), 24:6, agreed to, 4

Taking Chair, 24:6-7; 25:3; 26:27; 27:3-4; 28:4; 35:3; 38:18; 39:8

Visitors, luncheon, M. (Ravis), 1:9, agreed to, 5

Vote, Chairman voting to maintain question before Committee, 8:52

Votes in House, bells ringing, 16:28

Witnesses

Appearances, scheduling, 1:5; 11:23; 20:8; 24:4

Number, 3:7-8; 22:19

Delegation, size, 32:29

Opening statements

Reading into record, 24:7; 25:7

Taking as read, 8:10; 21:4; 22:13; 23:11; 25:4; 26:29, 31;

27:5-6; 28:4; 29:4; 30:4-5; 32:4; 34:4; 35:4; 36:4, 6;

37:4; 38:4, 6; 39:8, 11

Productivity Improvement Programs *see* Supply and Services Department—Productivity levels

Program evaluations *see* Government programs; Transport Department; Transportation—Subsidies

Program for Export Market Development *see* Exports

Progress Report *see* Appendices—Public Works Department

Promotional Projects Program *see* Exports—Program for Export Market Development

Provinces *see* Canada Health Act; Federal-provincial relations; Forest industry; Regional Industrial Expansion Department—Regional development programs; Social programs; Soil; Supply and Services Department—Payroll accounts

Public Accounts

Accounting policies/principles, changes, 19:4-8

Public Accounts—Cont.

- Accuracy, 13:16
- Assets, fixed, physical, valuation, 19:13, 16, 23
- Auditor General, annual reservations, 19:8-9, 15-8, 21-2, 24; 21:9, 14, 30
- Auditor General Office, audits, 12:17, 33
- Crown corporations
 - Borrowings, 19:9-10, 26; 21:22-4
 - Consolidating with government accounts, 19:10, 13, 16-7, 22-3; 21:28-30
- Federal Government Reporting Study, 1:13; 19:4, 14; 21:20-1
- Financial statements, information, disclosure, 19:8-9, 12, 14-5, 24-5, 44-5; 21:19-20
- Format changes, 11:8
 - Financial management information, availability, improvements, 30:10
- Public Sector Accounting and Auditing Committee role, 19:4-5, 14, 18-20
- Taxes, cash/accrual reporting method, 21:26-7
- Unreported liabilities
 - Actuarial deficiency of indexed portion of employee pension plans, 19:11
 - Canadian Wheat Board losses, possible loan repudiations, 19:5-6, 17, 20-1, 26-36, 41-3, 45; 21:13-9, 24-5, 30
 - Mortgage Insurance Fund, deficit, 19:11-2
 - 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:4-45; 21:5-31
 - See also Reports to House—Eighth
 - See also Government real property—Physical assets

Public Accounts Standing Committee *see* Committee**Public Accounts Standing Committee (1st Sess., 33rd Parl.)** *see* Appendices**Public Sector Accounting and Auditing Committee**

Role, 19:4-5, 14, 18-20

Public Service

- Affirmative Action Program
 - Women, disabled and handicapped, native people, visible minorities, 2:10-4
 - See also Appendices—Veilleux
- Appointments, inside/outside, 2:28-30
- Down-sizing
 - Contract positions, number, relationship, Member requesting statistics, etc., 31:11-2
 - Cuts, across-the-board, inequities, 31:26
 - Productivity rate, relationship, 31:7, 15-6, 19
- Human resource management, 2:27-8, 32
- Management, senior positions, 11:27
 - Financial accountability, 1:12, 21-2; 11:18-20
 - Incentives, productivity bonuses, 1:13; 11:20-1
 - Responsibility, 11:19-20
 - Rotation, 20:30
 - Statistics, 2:15-7
 - See also Appendices—Mazankowski

Morale

- Private sector comparison, Zussman/Auditor General studies, etc., 31:9-10
- See also Public Service—Productivity
- Productivity, 31:4, 7
 - Auditor General study, 37:8-9
 - Incentive programs, awards, impact, 31:9

Public Service—Cont.**Productivity—Cont.**

- Increasing, initiatives, labour unions position, etc., 31:4-6, 8, 20-1
- Measuring, performance indicators, efficiency standards, development, Auditor General concerns, etc., 11:26-7; 31:5-14, 26-7
- Morale, relationship, 31:10
- Private sector, Bell Canada measurement plans, etc., comparison, 31:4, 7-8, 15
- See also Crown corporations—Boards of directors

Public Service Commission

- Auditor General report, 1984-1985, 2:10-33
- Audits, 2:18-9
- Human resource management, 2:28
- Staffing procedures, reform, 2:19-21, 32
- See also Appendices: Financial management and controls—Audits, Internal; Witnesses

Public Service Compensation System *see* Supply and Services Department**Public works** *see* Job creation programs**Public Works Department**

- Action plans, 3:5
- Audit, internal, 4:32-4
- Auditor General reports
 - 1983-1984, 3:4-46; 4:4-41
 - 1985-1986, 2:7; 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29
 - See also Reports to House—Second
- Decision-making process, 3:14-5, 17-8
- Fees for services, introducing, 3:5, 45
- Financial accounts, problems, 1:52
- Infrastructure, reorganization, new branches
 - Accommodation Branch, 3:5; 4:34
- Architectural and Engineering Services, 3:5
- Realty Services, 3:5, 45-6
- Management practices and controls, management information systems, 3:5, 8-10, 31, 44
- Staff
 - Professional, 4:23-7
 - Reduction, 3:5, 16-7
- Treasury Board, relationship, 3:5
- See also Agricultural research—London Research Centre; Appendices: Government buildings and office space; Government real property; Witnesses

Quebec *see* Exports—Assistance programs; Unemployment**Quebec Agricultural Zoning Act** *see* Soil**Quick flip mechanism** *see* Research and development—Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program**Radar Modernization Project**

- Accountability mechanism, Committee recommendation, 30:40
- Approval
 - Aviation traffic, increase, impact, 25:6
 - Deregulation, transportation industry, impact, 25:6
 - Process, chronology, Treasury Board role, etc., 15:5-6, 13, 16; 16:6, 9, 13-5, 18, 25, 32-3; 20:10; 25:14-5, 22-3

Radar Modernization Project—Cont.**Approval—Cont.**

Safety/operational requirements, impact, 25:6, 8, 16, 26-7, 38-9

Auditor General report, 1985-1986, 16:5-34; 20:10-41; 23:9; 25:4-39

See also Reports to House—Ninth

Audits, follow-up, 25:21

Cancelling, savings, minimal, 20:24-5

Civil aviation radar, replacement, 16:9, 14, 25, 34; 20:35-6

Completion date, estimated, 16:10

Contract, re-opening, possibility, costs, implications, 25:27, 37-8

Cost-benefit analyses, 15:5-6, 11-22, 25-7, 31-4; 20:12, 26; 25:6

Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 1995, document, 16:12, 14, 18-9; 20:15

Air Traffic Services Surveillance Requirements to the Year 2000, document, 16:12, 18-9, 27

Benefits, quantified/unquantified, Auditor General concerns, etc., 20:11-2, 18-29; 25:4-6, 8-10, 16

Hickling study, 16:12-3, 25

Life-cycle costs, 16:24, 28, 32; 20:10, 13

Methodology, Auditor General/Transport Department, conflicting views, 25:6-14, 20-1, 25-32, 35, 37

Mitre Corporation study, 25:35

Nine sites, costs exceeding benefits, implications, Auditor General concerns, etc., 20:11, 17-8, 23-4, 28-9, 34; 25:16-20, 27-32, 36-9

Quality, concerns, 25:15

Studies, availability, Cabinet confidentiality, etc., 25:15, 23-5

Traffic and fuel price forecasts, 16:6-7, 19, 21-2, 24, 29-30, 33; 20:10-22

Treasury Board role, guidelines, compliance, etc., 16:27-8; 25:34

Costs, 16:10-1, 28

Increases, 16:6; 20:30-1, 35

Overruns, 10:14-5, 25, 31

Recovery, 20:37

Reduction, \$25 million, potential, 25:7

Dubin Commission recommendations, February 1982, 16:9-10, 20, 22, 25-7, 32; 25:22-3

Implementation schedule, 10 years, 16:10

Passenger time, value, over-estimation, Auditor General concerns, 25:5, 11-3

Sites, selection, 16:6, 10, 13-4, 31-4

Process, decision rule, Auditor General concerns, 25:5, 10-1, 15-6

Raytheon Canada Ltd., contractor, agreement, 16:15-6

Transport Department

Evaluation, 16:7-8, 16-9, 24, 28

See also Radar Modernization Project—Cost-benefit analyses, Methodology

United States firm, evaluation, 20:10, 15-7

Railways

Branch lines, rehabilitation, Transport Department contracts with national railway companies, equipment credits, value, Crown interests, protection, Auditor General concerns, etc., 34:8-9, 13-20

RAMP see Radar Modernization Project

Rattray, David (Auditor General Office)

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3, 21-3, 27, 49

Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 24-5, 32-3

Ravis, Don (PC—Saskatoon East)

Agricultural research, 18:9-10, 12-3

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 18:5, 8-10, 12-3

Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:23-5; 13:33-6

Auditor General report, 1985-1986, 1:33-5

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:18-23

Canadian International Development Agency, 15:22-3

Crown corporations, 13:33

Estimates, 1:33-4

Exports, 15:21-2, 26

External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 15:20-8

Financial management and controls, 11:21

Government buildings and office space, 3:15, 20-1; 4:20-3; 10:17-8

Government departments, 2:25-7; 15:24; 13:33-4

Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:13-7

Government expenditures, 1:34-5; 10:13-7

Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:18-23

Government real property, 18:17

Hovdebo, references, 18:9

Improvement in Management Practices and Controls

Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:18-23

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:36-40; 9:15-9

Indians, 8:36-7, 39-40; 9:16-7

National Museum of Civilization, 10:14, 17

Native people, 8:38; 9:15

Official residences, 8:49-51

Procedure and Committee business

Meetings, 1:35

Members, 13:20; 18:9

Quorum, M., 1:8

Vice-Chairman, M., 1:7

Visitors, M., 1:9

Public Service, 2:27-30; 11:18-21

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:24-30

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:14-7, 25; 4:20-6

Radar Modernization Project, 10:14

Research and development, 11:22-3

Trade, 15:22-3

Rawson, Bruce (Indian Affairs and Northern Development Department)

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 12-47, 52-5;

9:3-22; 22:12, 18-28, 30-6, 38-9

References see Appendices

Rayner, J. (Indian Affairs and Northern Development Department)

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 37

Rayner, Michael H. (Comptroller General Office)

Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:3-9, 12-22, 24-38

Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:3-9, 12-22, 24-38

Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:3-9, 12-22, 24-38

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:3, 7, 15-23, 25-7, 30

Raytheon Canada Ltd. *see* Radar Modernization Project—Sites

Real estate *see* Pension plans—Investment portfolios; Transport Department

Redway, Alan (PC—York East; Vice-Chairman)

Agricultural research, 17:14-7; 18:14-9

Agriculture, 18:39-40

Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:14-7; 18:13-30, 36-40

Air navigation services, 25:31

Airports, 34:20-9, 31-3

Auditor General Office, 31:15

Estimates

1987-1988, main, 13:20-33

1988-1989, 37:7, 11-24, 27, 29-37, 40-6, 48-58

Auditor General report, 1985-1986, 1:14, 25-30, 49-53

Auditors, 37:33-4

Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:29, 46, 48, 57-72, 74, 80; 27:3

Cabinet, 21:10

Canada Deposit Insurance Corporation, 21:13; 26:68-70

Canada Employment and Immigration Commission, 1:28-30
Auditor General report, 1986-1987, 39:20-1, 24-6, 35-40, 42-9

Canadian Broadcasting Corporation, 1:49-53

Canadian Comprehensive Auditing Foundation, 37:53-4

Canadian Jobs Strategy, 39:20-1, 37-40, 42-4, 47-8

Capital projects, 25:35-6

Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:20, 31-6, 38

Committee, 24:31; 34:31; 37:35-7

Comptroller General Office, 41:20-5

Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:16, 20-5

Crop insurance, 18:36-7

Crown corporations, 13:20, 23-7, 32-3; 37:14-5, 29-31

Defence equipment, 28:10, 22-6, 29, 31; 29:8-10, 13-8, 21-3, 30-3, 35-6, 38-45, 47, 51

Defence forces, 28:14-5

Deficit, 19:25

Drugs and pharmaceuticals, 35:30-6, 38-41

Efficiency commissioner, 30:46

Exports, 14:23-5

Redway, Alan—Cont.

External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:16-25, 37-50

Finance Department, 24:44-5, 53

Financial institutions, 5:20; 6:26, 29

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:14-22, 32-6, 38-40, 42-3, 46; 31:4, 6-7, 11-20, 22-5, 28

Financial management and controls, 18:21; 30:36, 38-40, 42-3; 31:16-7

Fitness and amateur sport, 35:20-5

Forest industry, 37:40-1, 53

Free trade, 24:31

Government boards and agencies, 1:49-50

Government buildings and office space, 3:18-27, 44-5; 7:4-10, 19-25

Government departments, 1:49-50, 52-3; 2:23-4; 21:7-11;

30:14-9, 33-4; 31:13-4, 17

Government expenditures, 10:20, 31, 34-6, 38; 16:15, 17, 21-2; 20:26; 27:35-40

Government programs, 1:27-8; 30:19-22

Health care, 35:29

Income security programs, 31:19; 35:5, 43-6

Income tax, 24:31-9, 49-50

Income tax avoidance, 23:22; 24:39-42, 45-6

Income tax expenditures, 26:66-7

Auditor General report, 1985-1986, 23:15-22, 24, 31, 33; 24:31-50, 53-4

Indian Act, 8:46-7

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:23-4, 26-9, 34-5,

42-7; 9:5-15; 22:18-25, 30, 39

Indians, 8:27-9, 33-4, 43-6

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:20, 22-5; 6:4-13, 18, 26-9

Job creation programs, 39:45-7

National Defence Department

Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:8-10, 13-8, 22-3, 28-33, 35-6, 39-47, 51

Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:10, 14-5, 21-6, 29, 31

National Health and Welfare Department, Auditor General report, 1986-1987, 35:5, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:13-8, 22-5, 30

Native people, 9:5-15; 37:41-2

Official residences, 1:27; 8:48-9, 51

Penitentiaries, 1:27

Pension plans, 5:20-6; 6:4-13, 27-8

Public, management, Committee study, 35:5, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6

Pork exports, 14:19-21, 37-8

Procedure and Committee business

Chairman, M., 24:6

Documents

Appending to minutes and evidence, 24:53-4
M., 19:15

Information, 29:10

Meetings, 1:36

Members, 13:20; 29:10

Organization meeting, 24:6

Redway, Alan—Cont.

Procedure and Committee business—*Cont.*

Printing, M., 2:30

Questioning of witnesses, departmental officials, 24:29

Vice-Chairman, taking Chair, 24:6-7

Witnesses, 3:7-8; 22:19

Opening statements, 24:7; 25:7

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:18-25, 29; 21:7-13, 15, 17-8

Public Service, 2:10-3, 15-7; 31:11-2, 14, 16

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:10-7, 20, 23-4

Public Works Department, Auditor General reports

1983-1984 and 1985-1986, 3:7-8, 18-27, 44-5

1985-1986, 7:4-10, 19-27

Radar Modernization Project, 30:40

Auditor General report, 1985-1986, 16:11, 13-22, 29-34;

20:17-20, 23-9; 25:17-20, 24-32, 35-8

Railways, 34:13-8

References *see* Official residences—Repair

Regional Industrial Expansion Department, 14:41

Appropriation, overexpenditure, Auditor General report, 1986-1987, 27:22, 24, 26-40

Research and development, 24:43

Rogers, Harry, references, 27:26-7

Soviet Union, 21:17-8

Transport Department, Auditor General report, 1986-1987, 34:13-8, 20-33

Unemployment insurance, 39:24

Western Grain Stabilization Fund, 18:22-30, 38-9

Regional development

Laprade Fund, funding, appropriation, Parliamentary approval, 30:37-8

See also Canadian Jobs Strategy—Expenditures; Regional Industrial Expansion Department

Regional Industrial Expansion Department

Appropriation, overexpenditure, \$80 million

Accountable official, determining, 27:27-33

Auditor General report, 1986-1987, 27:5-51

Chronology, 27:7-8

Corrective measures, implementation, status, 27:8-9, 31-3

Disciplinary action, 27:48-9

Disclosure to Members of Parliament, 27:6

Economic recession, impact, 27:10, 21

Expenditures, approvals, appropriateness, Auditor General position, 27:18-9

Forecasting difficulties, multi-year programming, etc., 27:11-3, 16-7, 19-20

Industry, Science and Technology Department, creation, transition, impact, 27:13-4

Investigations, internal/Price Waterhouse audits, 27:7-8, 31

Lapses, 1982-1986, underspending, effects, 27:10-1, 21-2, 30

Supplementary estimates covering, 27:29-30

Deputy Minister, Harry Rogers, appointment, 27:8

Government departments, relationship, External Affairs Department, etc., 14:40-1

Regional development programs

Applications, number, 27:12, 23

Cost overrun, \$100 million, supplementary estimates transfer, 27:48

Regional Industrial Expansion Department—Cont.

Regional development programs—*Cont.*

Financial control and reporting systems, improvements, 27:20-4, 32

Funding cut, \$80 million, hypothetical, impact, 27:34-5

Industrial and Regional Development Program,

expenditures, provincial pattern, inconsistencies,

Auditor General position, 27:44-7

Monitoring, 27:30-1

Overbudgeting, discontinuing, 27:33-4

Projects, value, 27:22-3

Repayments process, 15:22

See also Exports; External Affairs Department—Trade function, Government departments; Industry, Science and Technology Department—Creation; Pork exports—Japan; Tourism; Witnesses

Registered Home Ownership Savings Plan

Goals, achievement, Auditor General assessment, 24:25

Registered Retirement Savings Plans *see* Income tax

expenditures—Tax programs

Remission orders *see* Customs Tariff; Hudson's Bay Oil and Gas Limited**Report for the Deputy Minister on the Status of the Ministerial**

Task Force on Agricultural Programs—April 1987 *see*

Appendices—Agriculture Department

Report on Cost Control of Projects 1985 *see* Government

departments—Capital projects

Reports to House

First, Hudson's Bay Oil and Gas Limited, Dome Petroleum Ltd. acquisition, income tax remission order, 1984-1985, 2:3-6

Second, Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 8:3-7

Third, Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 10:3-5

Fourth, Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 12:4-6

Fifth, Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 13:3-5

Sixth, External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 20:3-7

Seventh, Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 22:3-10

Eighth, Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 23:3-7

Ninth, Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 23:7-8

Tenth, Committee activities, summary review, 26:3-18

Eleventh, income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 26:18-25

Twelfth, Committee travel, European trip, 39:3-5

Thirteenth, Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 40:3-11

Fourteenth, Committee travel, Halifax, N.S. conference, permission, recommendation, 40:11

Fifteenth, Committee second annual report, 41:4-13

Government responses *see* Appendices

Research and development

- Income tax provisions, Scientific Research and Development Tax Credit Program, 1:10; 13:16
- Abuse, potential, Finance Department prior knowledge, 24:43
- Audit, delays, impact, 23:26
- Cost, actual, comparison with estimate, 24:15
- Crown corporations, participation, 23:30
- Finance Department, Comptroller General Office, evaluation, 11:22-3
- Quick flip mechanism, 23:11-2
- Termination
 - Delays, former Liberal government, factors, 1984 election, 23:20-1
 - Grandfathering provisions, costs, 23:20; 24:43
- See also* Agricultural research

Resource and Program Review Committee *see* Agriculture Department

Resource Savings Initiatives Task Forces *see* Supply and Services Department—Productivity

Resource Utilization Status Highlight Report *see* Transport Department—Financial information systems

Revenue Canada *see* National Revenue Department

RHOSP *see* Registered Home Ownership Savings Plan

Riese, Walter (Insurance Department)

- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:3, 50-1

Riis, Nelson A. *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Payment

Roberts, David O. (Supply and Services Department)

- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 20:9, 25-6

Robertson, R.N. (Canada Deposit Insurance Corporation)

- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:27, 50, 56-7, 63-5

Rogers, Harry (Regional Industrial Expansion Department)

- References
 - Previous positions, changes, frequency, 27:26-7
- See also* Regional Industrial Expansion Department—Deputy Minister
- Regional Industrial Expansion Department, appropriation, overexpenditure, \$80 million, Auditor General report, 1986-1987, 27:4, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50

Roman, Anthony (Ind—York North; Acting Chairman)

- Agriculture, 18:30-2
- Agriculture Department, Auditor General report, 1985-1986, 17:20-3, 28-9, 31-3; 18:30-2
- Airports, 34:29-31
- Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:22, 26-32, 35, 40
- Auditor General report, 1985-1986, 1:30-2
- Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:15-8, 28-31, 34

Roman, Anthony—Cont.

- Bank of British Columbia, Hongkong Bank of Canada acquisition, CDIC \$200 million recapitalization, tax avoidance allegation, Auditor General report, 1986-1987, 26:53-6; 27:3
- Canada Employment and Immigration Commission, Auditor General report, 1986-1987, 39:31-2, 34-5, 48
- Canada Post Corporation, 12:30-1
- Canadian Jobs Strategy, 39:32, 34-5
- Comptroller General Office, 11:34; 41:19-20, 25
- Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:19-20, 25, 37-8
- Crown corporations, 12:30-2, 35, 40
- Customs Tariff, 38:17-9, 22-3, 35-6
- Education, post-secondary, 2:31
- Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:13-6, 30-3
- Financial institutions, 5:39; 6:26
- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:28-30, 34-5, 40-2
- Financial management and controls, 11:15-8, 28-31; 30:28-30, 34-5, 40-2
- Government buildings and office space, 3:27-8, 37-9, 41; 7:17-8, 27, 29
- Government departments, 2:22-3
 - Capital projects, Report on Cost Control of Projects 1985, Auditor General report, 1985-1986, 10:22-4, 28-9, 36-8
- Government expenditures, 1:30-1; 10:22-4, 28-9, 36-8
- Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:15-8, 28-31, 34
- Grains and oilseeds, 18:31
- Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:15-8, 28-31, 34
- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:28-9
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 9:19-20; 22:33-6
- Indians, 9:19-20
- Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986, 5:39-41, 53; 6:18-22, 26
- Labour force adjustment, 39:48
- Labour market, 39:31-2
- Loans, 19:36-8
- National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:18-20, 36, 39
- National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:11-2, 17-9, 34-6
- Official languages policy/bilingualism, 41:37-8
- Oil and gas exploration, 36:33
- Pension plans, 1:32; 5:39-40; 6:18-20
- Petro-Canada, 19:37-8
- Procedure and Committee business
 - Budget, M., 12:29
 - Chairman, M., 1:7
 - Documents, M., 1:8-9
 - Members, 12:22
 - Organization meetings, 1:7, 9; 24:6
 - Printing, M., 1:7
- Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:30-2, 34-9, 44; 21:14, 16-7, 28-9

Roman, Anthony—Cont.

Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:22-3, 31

Public Works Department, Auditor General reports

1983-1984 and 1985-1986, 3:27-8, 37-9, 41, 45-6

1985-1986, 7:17-8, 25-6, 29

Supply and Services Department, Auditor General report,

1986-1987, 32:30-3; 33:5-8, 10, 17-9, 21-3

Tire industry, 38:23-5

Toxic wastes, 17:32

Transport Department, Auditor General report, 1986-1987,

34:10, 12, 29-31

Western Grain Stabilization Fund, 17:20-3

Rompkey, Hon. William (L—Grand Falls—White Bay—Labrador)

Education, post-secondary, 2:30-1

Insurance Department, Auditor General report, 1985-1986,

5:43-4, 52-3

Pension plans, 5:43, 52

Procedure and Committee business, organization meeting, 1:8

Public Service Commission, Auditor General report,

1984-1985, 2:30

Ross, Alan (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report,

1986-1987, 32:3, 13-4, 18, 23-4; 33:3, 9-10, 14-7, 23-4

Ross Committee see Government expenditures—Appropriations**Roy, Jacques (Public Works Department)**

Public Works Department, Auditor General reports,

1985-1986, 7:3, 9-10

RRSPs see Registered Retirement Savings Plans**Rumas, Richard (Committee Clerk)**

Procedure and Committee business, organization meeting, 24:6

Rural Water Development Program see Prairie Farm Rehabilitation Administration**RUSH Report see Resource Utilization Status Highlight Report****Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd. see Defence equipment—Ships, Canadian Patrol Frigate Program****St. Lucia see Auditors—Developing countries****Sales tax**

Reform

Consensus, national, developing, 24:20-1

Multi-stage consumption tax, substituting, tax reform proposal, 24:10, 28-9

Review, Goodman Committee, 24:21

Saskatchewan see Training programs**Scan Marine see Defence equipment—Ships, Canadian Patrol Frigate Program****Scarborough, Ont. see Government buildings and office space—Rentals****Schumacher, Brian (External Affairs Department)**

External Affairs Department, trade function, Auditor

General report, 1985-1986, 15:3, 11-2, 18-22, 27-8, 30-3

Science and Technology Ministry of State *see* External Affairs Department—Trade function, Government departments; Industry, Science and Technology Department—Creation

Scientific Research and Development Tax Credit Program *see* Research and development—Income tax provisions

Scott-King, Coretta

References, 16:23

Senate Standing Committee on Banking, Trade and Commerce *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition

Sewell, David (Finance Department)

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 23-4

National Revenue Department (Customs and Excise), Auditor General report, 1986-1987, 38:3, 18-21, 25

References

Credentials, 24:25

See also Income tax expenditures—Evaluation

Shannon, G.E. (External Affairs Department)

External Affairs Department, trade function, Auditor

General report, 1985-1986, 14:3, 7-32, 38-9, 41, 44, 48-9, 51; 15:3-6, 10-3, 15-7, 20-1, 23-30, 34-5

References, 14:39

Sherbrooke, Que. *see* Energy, Mines and Resources Department—Surveys and Mapping Branch

Ships *see* Defence equipment

Short, Alan (Finance Department)

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:5, 33-6

References, 24:31

Silverman, A. (Indian Affairs and Northern Development Department)

Indian Affairs and Northern Development Department,

Auditor General report, 1985-1986, 8:42-4, 46-7; 9:3, 5-7, 9-12, 14; 22:12, 30

Small business

Pension funds, investment, 5:41-2

See also Supply and Services Department

So You Want to Export *see* External Affairs Department—Trade function, Publication

Social Assistance Recipients Program *see* Social programs

Social programs

Social Assistance Recipients Program, funding, provinces participation, Canadian Jobs Strategy collaboration, 39:23

See also Unemployment insurance

Soil

Inventory, surveys, Nielsen Task Force on Program Review position, etc., 17:25-6

Provinces, responsibility, 17:26

Quebec, Agricultural Zoning Act, 17:25-6

Sole-source contracts *see* National Defence Department—Major capital projects; Supply and Services Department—Purchasing policies

Soviet Union

Tsarist bonds, repudiation, 21:17-8

Special Canadian Grains Program

Development, consultations, 17:11

Timing, 18:39

Stern, Esther (Auditor General Office)

Auditor General report, 1985-1986, 1:29-30

Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney *see* Auditor General Office—Productivity**Stewart, Ron (PC—Simcoe South)**

Comptroller General, Order in Council appointment,

J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:29-32, 34-5, 39-40

Strategic Direction in Information Technology Management in the Government of Canada *see* Financial management and controls—Computerized**Subsidies** *see* Airports—Operating losses; Transportation**Superintendent of Financial Institutions Office** *see* Witnesses**Superintendent of Insurance** *see* Appendices—Hammond;

Canada Deposit Insurance Corporation—Board of directors

Supply and Services Department

Accounts payable balances, control, "payment on due date" system, 33:17

Auditor General report, 1986-1987, 32:4-37; 33:4-28

Auditors, internal

Number, 33:13-4

Reports, usefulness, 33:14

Budget cuts, 33:22-3

Cheques, issuance, 32:7

Delays, Canada Post Corporation responsibility, assessing, 32:12-3

Emergency situations, contingency plans, 32:7-8

Clerical operations, productivity, improvement plans, 32:6

Computer systems

Common technology, conversion, 32:6, 24-5

Development, methodology, objectives, achievement, inconsistencies, etc., 32:5, 8-9, 15, 27-9

See also Supply and Services Department—Services

Contracts, excess profits, recoveries, Contract Settlement

Board role, etc., 33:26-7

Cost accounting

Information, adequacy, 32:6, 8

Improvement, Corporate Cost Accounting System, new, implementation, timing, etc., 32:8, 15-6; 33:6

Socio-economic accounts, productivity improvements, Comptroller General study, etc., 33:14-6

Employees

Person-year reductions, 32:6, 11, 17

Work Force Adjustment Program, purpose,

implementation date, etc., 32:8, 14-5, 27; 33:5

See also Supply and Services Department—Financial management

Financial management and controls

Decision-making process, financial officers, role, 33:19-21

Information systems, development

Employees, impact, human factor, Economic Council of Canada study, 33:8-9

Implementation date, 32:25; 33:5

Private sector, comparison, 33:6-7

Supply and Services Department—Cont.

Financial management and controls—Cont.

Supply/services administrative structures, integration, 32:25, 35

Weaknesses, Auditor General concerns, 32:5

Operational Services Strategic Plan, development, implementation, 32:9

Payroll accounts

Administration, private sector consultations, Comcheq role, etc., 33:9-10

Delivery costs, provincial governments, comparison, Auditor General study, cost gap factors, etc., 32:5-7, 13-4, 30-3

Performance standards, indicators, inadequacy, Auditor

General concerns, 31:15; 32:6, 8, 12, 18

Improving, Performance Measurement System, implementation, 32:8, 14-5; 33:6

Productivity levels, improvements, 32:8, 17

Adequacy, Auditor General position, 33:11, 16-7

District offices, monitoring, 33:7-8

Initiatives, implementation, timeframe, targets, importance, 33:4-5, 10-1, 17, 27-8

Monitoring, reporting, cost-benefit assessment, 32:18-9

Potential, percentage increase, Auditor General estimates, 32:11-2, 16-7

Productivity Improvement Programs, implementation dates, role, etc., 32:8, 14; 33:5

Resource Savings Initiatives Task Forces, creation, role, 32:8, 25-7

Service to public, quality, impact, 32:6, 10-1, 21-2, 34-5; 33:12-3

See also Supply and Services Department—Clerical—Cost accounting

Public Service Compensation System, redevelopment, implementation, timing, etc., 32:5-6, 9, 15, 22-4; 33:5-6, 27

Consultation process, 32:23

Methodology, Coopers & Lybrand study, 32:23

Private sector input, 32:23

Savings, estimating, 32:19; 33:8

Technological change, rate, impact, 32:22-4

Purchasing policies

Offshore purchasing, Washtronics Ltd., Winnipeg, Man. hydraulic lift equipment firm, contract, loss, 32:20-1

Sole-source contracts

Canadian content incentives, GATT provisions, conformity, 32:20-1; 33:28

Profit policy, Price Waterhouse report, 33:24-6

Services, product costs

Committee examination, 32:4

Computerization, impact, 33:13

Controls, data centres, management, efficiency, private sector comparison, etc., 33:9-10

Cost-consciousness, operating managers, instilling, 33:21-3

Improvements, initiatives, 33:6, 8

Development, implementation, timing, Auditor

General report, impact, 32:11, 14-5, 29-30; 33:11-3

Information, Estimates, Part III, quality, 32:6

Lowering, factors, 32:6

Private sector comparison, 32:22

See also Supply and Services Department—Payroll accounts

Supply and Services Department—Cont.

Small business, registration procedure, simplification, measures, 33:17-9

Technology

Innovations, anticipating, 32:35-6; 33:9

See also Supply and Services Department—Computer systems—Public Service Compensation System

See also Canada Employment and Immigration Commission—Financial administration; Defence equipment—Procurement; Income security programs—Administration—Old Age Security Program; Witnesses

Swain, Harry see Appendices

Sweden see Committee—Travel

Task forces see Nielsen Task Force on Program Review; Resource Savings Initiatives Task Forces

Tax credits see Income tax—Deductions; Income tax expenditures

Tax Reform 1987: *Economic and Fiscal Outlook* see Taxation—Tax reform, White paper

Taxation

Policy, development, process, 24:40

Tax reform, white paper, *Tax Reform 1987: Economic and Fiscal Outlook*

Canada-United States Free Trade Agreement, relationship, 24:26-30

Fairness, 24:8

Finance and Economic Affairs Standing Committee examination, 24:16-7, 19

Proposals, developing

Consultations, scope, historical comparisons, 24:10, 19-20

National Revenue Department—Taxation role, 24:10

Studies, documentation, availability, 24:36

See also Banks and banking—Income tax; Financial institutions; Income tax—Tax base; Income tax avoidance; Income tax expenditures; National Revenue Department (Customs and Excise)—Computer systems; Sales tax

See also Appendices—Hartt; Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition; Free trade; Income tax; Income tax avoidance; Income tax expenditures; Public Accounts

Taylor, Gordon (PC—Bow River)

Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:28-9, 37

Technology see Supply and Services Department

Thompson, Ron (Auditor General Office)

Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:3, 23, 33-4

Ting, Larry (Auditor General Office)

Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 8:8, 32-3

Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 10

Tire industry

Import duties, remission program, 38:23-5, 28-30

Toronto-Dominion Bank see Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives

Toronto, Ont. see Government buildings and office space—Rentals

Tourism

Crystal Beach, Ont., 14:51

Expo 86, Vancouver, B.C., impact, 14:51

Regional Industrial Expansion Department, role, 14:51

United States visitors, 14:50-1

Tourism Department see External Affairs Department—Tourism Development Program

Tourism Development Program see External Affairs Department

Towers, Gordon (PC—Red Deer)

Comptroller General, Order in Council appointment, J. Andrew Macdonald, Committee study, 41:28

Toxic wastes

Agricultural chemicals, storage, handling, Agriculture Department role, 17:7-8, 13, 32-3; 18:16

Trade

Liberalization, GATT tendering process, Canadian business benefits, 33:28

Official development assistance, Export Development Corporation financing, etc., impact, 15:22-4

See also Canada-United States Free Trade Agreement; External Affairs Department; Free trade; Gross Domestic Product; West Germany—Gross Domestic Product

Trade Commissioners see External Affairs Department—Trade function

Trade Development Program see External Affairs Department—Trade function

Trade Negotiations Office see Government buildings and office space—Rentals

Training programs

Canadian Jobs Strategy, seat purchases, agreements, 39:10

Community colleges, impact, 39:30-1

Results, monitoring, 39:31

Saskatchewan, 39:30-1

Transport Department

Accounting, controls, weaknesses, improvements, etc., 34:5, 7

See also Transport Department—Cost information

Accounts receivable, collection activity, increasing, 34:7, 11

Assets, management

National Material Management System, automation, 34:8

Policy, 34:8, 11

Auditor General Office, relationship, 25:21

Auditor General report, 1986-1987, 34:4-37

Audits, internal, financial officers, role, 34:4

Capital projects

Cost controls, management policy improvements,

challenge mechanism, etc., 25:7-8, 21, 28

Pre-investment analyses, evaluations, inadequacy, 34:4

Submissions, cost-benefit analyses, 34:7

Computer technology, use, impact, 34:7

Cost information, improving, central cost accounting unit,

creation, role, 34:10

Transport Department—Cont.

- Cost Recovery and Economic Evaluation Directorate, 16:7; 20:11
- Cost recovery program, development, consultations, 34:11
- Expenditure Reduction Program, 34:10, 12
 - Financial function, role, 34:5
 - Services, safety, impact, 34:34-5
- Financial information systems
 - Developing, difficulties, 34:6
 - Inadequacies, 34:5-6
- Resource Utilization Status Highlight Report*, impact, 34:7
- Updating, progress, 34:4
- Financial management and controls
 - Auditor General Office study, 16:7
 - Automated administrative systems, development, review, 34:8
 - Implementation, slippage, factors, 34:9-12
 - Improvements, initiatives, 34:6-7, 9
 - Performance indicators, development, 34:7, 10-1
- Program Control Board, establishment, mandate, 16:7, 15; 20:11; 25:24; 34:5, 7
- Program evaluation, financial officers, role, 34:4
- Property, commercial, management project, implementation, 34:11
- Revolving funds, 20:38-40
 - See also Airports
- Service standards, levels, upgrading, 34:8
- See also Airports—Cost-recovery; Radar Modernization Project; Railways; Witnesses

Transportation

- Subsidies
 - "At and east" subsidy, adverse effects, 1984 evaluation, corrective measures, lack, 34:6
 - Atlantic provinces, programs, evaluation, lack, 34:6
 - Program evaluations, 34:8-9
- See also Radar Modernization Project—Approval, Deregulation

Treasury Board

- Bureau of Real Property Management, role, 3:5; 4:8-9
- Programs Branch, analysts, number, qualifications, 25:34-5
- Submissions received, decline, 31:24-5
- See also Agricultural research—London Research Centre; Appendices; Auditor General Office—Accountability—Budget; Comptroller General Office—Mandate; Financial management and controls—Increased Ministerial Authority and Accountability Program; Government buildings and office space—Submissions; Government departments—Capital projects, Approval—Efficiency standards, Development; National Defence Department—Major capital projects, Management systems; Public Works Department; Radar Modernization Project—Approval, Process; Cost-benefit analyses; Treasury Board Secretariat

Treasury Board President see Appendices—de Cotret—Mazankowski

Treasury Board Secretariat

- Role, 25:35
- Committee examination, 30:13

Treasury Board Secretariat—Cont.

- Treasury Board, relationship, 25:32
- See also Appendices; Financial management and controls—Computerized—Increased Ministerial Authority and Accountability Program, Establishment; Government departments—Capital projects, Approval—Cost-benefit analyses; Witnesses

Treasury Board Secretary see Appendices—Veilleux**Tremblay, Marcel R.** (PC—Québec-Est; Vice-Chairman)

- Auditor General Office estimates, 1987-1988, main, 12:18-22, 40; 13:10-5, 37-8, 40
- Audits, internal, Auditor General report, 1983-1984, 11:14, 25-8
- Crown corporations, 12:40
- Defence equipment, 29:20
- Dye, Kenneth, references, 23:31
- Exports, 15:18-20, 30-4
- External Affairs Department, trade function, Auditor General report, 1985-1986, 14:29, 34; 15:18-9, 29-36
- Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:36-7
- Financial management and controls, 11:14, 25-6, 28
- Government departments, 12:19-20; 30:36-7
- Government expenditures, 1:18-21; 20:29-30
- Government programs, evaluation, Auditor General report, 1985-1986, 11:14, 25-8
- Improvement in Management Practices and Controls Program, Evaluation Study, Auditor General report, 1984-1985, 11:14, 25-8
- Income tax avoidance, 23:31-2
- Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 23:31-3
- Indian Affairs and Northern Development Department, Auditor General report, 1985-1986, 9:21-3
- Indians, 9:21-2
- Labarge, Suzanne, references, 30:36
- National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:20
- Official residences, 8:50-1
- Penitentiaries, 1:47-8
- Pork exports, 14:34
- Procedure and Committee business
 - Meetings, 1:36
 - Members, 16:23
 - Organization meeting, 1:7
 - Witnesses, 11:23
- Public Accounts, 1985-1986, Volume 1, Sections 2 and 3, 19:26-30
- Public Service, 1:21
- Public Service Commission, Auditor General report, 1984-1985, 2:17-9
- Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 4:32-4
- Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:23-7; 20:29-31
- Scott-King, Coretta, references, 16:23

Tribal Class Update and Modernization Program see Defence equipment—Ships

TRUMP see Tribal Class Update and Modernization Program

Trust companies

Financial statements, 5:11-2

Tsarist bonds *see* Soviet Union**Turkey** *see* Defence equipment—Aircraft, CF-104**Ulrich, M.** (Comptroller General Office)

Income tax expenditures, Auditor General report, 1985-1986, 24:7

Unemployment

Quebec, 39:20

Unemployment insurance

Increased interview activities, Auditor General auditing, 39:22

Social assistance role, 39:24-6

See also Agriculture—Assistance programs; Employment

United Kingdom National Audit Office *see* Auditor General Office**United States** *see* Government programs—Evaluations; Pension plans—Funds; Pork exports; Radar Modernization Project; Tourism**United States General Accounting Office** *see* Auditor General Office**Upgrade of the Canadian Forces Supply System** *see* National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading**Vachon, Mr.** *see* Canadian Payments Association—Chairman**Vance, LGen J.E.** (National Defence Department)

National Defence Department, *matériel* support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 15-6, 19-20, 35

References *see* National Defence Department—*Matériel* support system, Upgrading

Vancity Credit Union *see* Bank of British Columbia—Hongkong Bank of Canada acquisition, Alternatives**Veilleux, Gérard** (Treasury Board Secretariat)

Financial Management and Control Study, Auditor General report, 1986-1987, 30:3, 14-6, 22-31, 36-7, 39-40, 42-3; 31:3, 6-7, 9-12, 15-7, 24-5, 28-30

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 8-11, 16-21

References

Other committee appearances, 16:11

See also Appendices

Veinot, B.J. (Public Works Department)

Public Works Department, Auditor General reports

1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38

1985-1986, 7:3-4, 6-7, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28

Veterans Affairs Department

Financial accounts, accountability problems, 1:12

Performance, efficiency, problems, 31:15

Vice-Chairman *see* Procedure and Committee business**Visible minorities** *see* Public Service—Affirmative Action Program**Wages and salaries** *see* Auditor General Office—Employees**Warme, R.M.** (Auditor General Office)

Auditor General Office estimates

1987-1988, main, 13:21

1988-1989, main, 37:3, 12-3, 24, 53

Washtronics Ltd. *see* Supply and Services Department—Purchasing policies**Weese, Robert** (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 33:3, 18-9, 24-6

West Germany

Gross Domestic Product, trade, percentage, 14:15

Imports, 14:13

See also Canadian Armed Forces; Committee—Travel; Efficiency commissioner

Western Grain Stabilization Fund

Actuarial soundness, 17:21-3; 18:7, 38

Auditor General report, 1985-1986, 18:22

Costs, federal share, 17:6

Deficit, 17:20-3; 18:39

Financial impact, 17:5

Payments

Limits, increasing, 18:22-5

Methods, 17:21-3, 35; 18:22-30, 33

Premiums, rates, 17:21, 35; 18:38-9

Western provinces *see* Native people—Land claims**White papers** *see* *Challenge and Commitment, A Defence Policy for Canada; Tax Reform 1987: Economic and Fiscal Outlook***Whitely, Stan** (Supply and Services Department)

Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 15-6; 33:3, 21, 23, 27

Wilson, Hon. Michael *see* Appendices; Income tax avoidance—Loopholes, Plugging; Income tax expenditures—Annual report**WIN Exports system** *see* External Affairs Department—Trade function**Winnipeg Free Press** *see* External Affairs Department—Trade function**Winnipeg, Man.** *see* Airports; Supply and Services Department—Purchasing policies, Offshore**Withers, R.M.** (Transport Department)

Radar Modernization Project, Auditor General report, 1985-1986, 16:3, 6-8, 11-5, 23, 26, 28, 30; 20:9, 11-4, 20-3, 32-8; 25:3, 6-8, 14-6, 19-20, 26-9

Witnesses (organizations)

Agriculture Department, 17:3, 6-23, 25-35; 18:3-8, 10-40

Witnesses (organizations)—Cont.

Auditor General Office, 1:53; 2:10-33; 3:4-46; 4:4-41; 8:3; 10-48, 52-5; 9:3-22; 12:3, 9-43; 13:6-43; 14:3-52; 15:3-36; 16:3, 5-6, 11, 19, 21-3, 26-7, 29-30, 32; 17:3-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:3-4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 37-9; 19:3-6, 14-8, 22-9, 33-4, 38-43, 45; 20:9-11, 14, 17-20, 40; 21:3-15, 20, 23-8, 30-1; 22:12, 18, 26, 31, 33-4; 24:5, 11, 35, 53; 25:3-6, 13-9, 21, 25, 27, 30-4, 36-7; 26:26-7, 29-31, 46-8, 50, 53-4, 67-71, 80; 27:4, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-51; 28:3, 11, 20, 23-5, 32-4, 41; 29:3-4, 11-2, 14-6, 21-4, 27, 35, 39-41, 44-5, 47, 49; 30:3, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6; 31:3, 5-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9; 32:3, 10, 32-3, 36; 33:3-4, 11, 16-7, 27-8; 34:3, 9, 12-3, 15, 17-8, 23, 29, 33-7; 35:3, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8; 36:3, 11, 17-9, 23-4, 29-30, 32, 35-6; 37:3, 7-59; 38:3-4, 12-5, 17, 19, 27-30, 34, 48; 39:6, 8, 17, 24-6, 28, 36, 38-9, 41-4; 40:12

Canada Deposit Insurance Corporation, 26:27, 29, 35-46, 48-59, 63-5, 72

Canada Employment and Immigration Commission, 39:6, 8, 17-24, 26-49

Comptroller General Office, 11:4-39; 19:3, 6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:3, 7, 15-23, 25-30; 22:12-8, 27-32, 36-8; 24:7; 27:4, 18, 24-6, 35-42; 30:3, 16-8, 20-1, 25, 42-5; 31:3, 11-4, 20-4, 29; 38:3, 22; 41:14, 16-31, 37-40

Energy, Mines and Resources Department, 36:3, 11-37

External Affairs Department, 14:3-52; 15:3-36

Finance Department, 24:5, 7-53; 26:27, 41, 43-4, 46-8, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80; 38:3, 18-21, 23-5, 29-32

Indian Affairs and Northern Development Department, 8:3, 10-48, 52-5; 9:3-22; 22:12, 18-28, 30-6, 38-9

Insurance Department, 5:4-54; 6:4-29

National Defence Department, 28:3, 11-23, 25-30, 35-42; 29:3-4, 9-12, 16-7, 19-21, 24, 27, 30-3, 36-8, 46, 49-51

National Health and Welfare Department, 35:3, 11-24, 26-43, 45-8

National Revenue Department (Customs and Excise), 38:3, 11-8, 25-8, 33-8

National Revenue Department—Taxation, 24:5, 46, 48-9

Public Service Commission, 2:10-33

Public Works Department, 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29

Regional Industrial Expansion Department, 27:4, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50

Witnesses (organizations)—Cont.

Superintendent of Financial Institutions Office, 26:27, 48, 50-1, 64

Supply and Services Department, 20:9, 25-6; 28:3, 30, 41; 29:3-4, 9, 12-4, 16-20, 25-6, 28-9, 38-40, 42-8; 32:3, 10-9, 21-33, 35-6; 33:3-10, 12-28

Transport Department, 16:3, 6-8, 11-5, 23-6, 28, 30-1, 34; 20:9, 11-4, 20-4, 27-9, 32-8; 25:3, 6-20, 26-9; 34:3, 9-35

Treasury Board Secretariat, 2:8, 11-7, 28, 31, 33; 3:3, 22-8, 34-5, 40; 4:3, 12-3, 21-2, 25, 29, 34, 36, 40-1; 7:3, 11-7, 21-4, 27-8; 10:7-31, 34-9; 16:3, 8-11, 16-22, 25-8, 32-4; 20:9, 14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:3, 7-8, 22-5, 32-6, 38-9; 30:3, 14-6, 22-32, 34-40, 42-3; 31:3, 6-7, 9-12, 15-22, 24-5, 28-30

See also individual witnesses by surname

Wolfe, G. (Public Works Department)
Public Works Department, Auditor General reports, 1983-1984 and 1985-1986, 3:3, 43

Women see Energy, Mines and Resources Department—Employees; Public Service—Affirmative Action Program

Woodley, Bill (Auditor General Office)
Energy, Mines and Resources Department, Auditor General report, 1986-1987, 36:3, 29-30, 35

Woods, MGen P.E. (National Defence Department)
National Defence Department, major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:32

Work Force Adjustment Program see Supply and Services Department—Employees

Wyman, Georgina (Supply and Services Department)
National Defence Department
Major capital projects, Auditor General report, 1986-1987, 29:3-4, 9, 12-3, 18-9, 25-6, 28-9, 42, 47-8
Matériel support system, Auditor General report, 1986-1987, 28:3, 30, 41
Supply and Services Department, Auditor General report, 1986-1987, 32:3, 10-9, 21-33, 35-6; 33:3-10, 12-4, 17-24, 27-8

Yukon Territory see Forest industry

Zussman study see Public Service—Morale

- Vérificateur général, rapport—Suite**
Voir aussi Immobilisations, projets, contrôle des coûts—
 Rapport—1985: Travaux publics, ministère—Vérificateur
 général, rapport
- Vérification des comptes**
 Critères, normes et méthodes, standardisation, 2:18
- VIA Rail**
 Subventions, réduction, 34:34
- Vice-premier ministre, Voir Appendices—Réponses à certains
 rapports de Comité (2^e session, 33^e législature)—Sixième—
 Lettre datée du 16 septembre 1987**
- Visiteurs au Comité**
 Commonwealth, vérificateurs généraux des pays membres, 23:14, 33
- Irlande, membres du Comité des comptes publics, 1:9**
 Ontario, membres du Comité des comptes publics et du
 bureau du vérificateur général de l'Ontario, 34:9
- Vote en Comité**
 Résidences officielles, entretien et renovations, étude par le
 Bureau du vérificateur général, m. (Redway, A.) rejetée, 8:52
- Warne, R.M. (Bureau du vérificateur général)**
 Bureau du vérificateur général, budget principal 1987-1988, 13:21
 Finances, budget principal 1988-1989, 37:12-3, 17, 24, 36, 53
- Washitronics Ltd. Voir Défense, matériel et équipement—
 Éleveurs**
- Waters, Brian. Voir Radars, modernisation, projet—James
 F. Hickling Management Consultants Ltd.**
- Welch, George A. and Company. Voir plutôt** George A. Welch
 and Company
- Wesse, Robert (ministère des Approvisionnement et Services)**
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 33:18-9, 24-6
- Whiteley, Sian (ministère des Approvisionnement et Services)**
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:15-6; 33:21, 23, 27
- Withers, R. M. (ministère des Transports)**
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:6-8, 11-5, 23, 28, 30; 20:11-4, 20-3, 32-8;
 25:6-8, 14-6, 19-20, 26-9
- 1985-1986, 34:7-9**
- Wolfe, Guy (ministère des Travaux publics)**
 Vérificateur général, rapport 1983-1984, 3:42
- 1985-1986, 3:42**
- Woodley, Bill (Bureau du vérificateur général)**
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:29-30, 35
- Woods, P.E. (ministère de la Défense nationale)**
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:32
- Wyman, Georgina (ministère des Approvisionnement et
 Services)**
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:30, 41; 29:4, 12-3,
 16, 18-9, 25-6, 28-9, 42, 47; 32:6-19, 21-33, 35-6; 33:4-10, 12-4,
 17-24, 27-8
- Yukon, Territoire**
 Vérification de l'optimisation de ressources, 37:40
- Yukon Development Corporation**
 Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur
 général, 37:53
- Zinc. Voir Cyprus Anvil Mining Corporation; Nanisivik Mines
 Ltd.**
- Zussman, étude. Voir Fonction publique—Gestionnaires**

- Tremblay, Marcel R.**—*Suite*
 Comptabilité, 19:27
 Comptes publics 1985-1986, 19:26-30
 Défense, matériel et équipement, 29:20
 Dépenses fiscales, 1:21
 Élection à titre de vice-président, 1:7
 Finances, budget principal 1987-1988, 12:18-22, 40:13-10-5, 37-8, 40
 Fonction publique, 11:26
 Gouvernement, administration, 1:21-2
 Gouvernement, résorption, gestion, 19:26-30
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 20:30-1
 Impôt sur le revenu, 23:1-2
 Ministères et organismes gouvernementaux, 1:19, 11:25-6, 28:12-19-20, 40:30-36-7
 Pénitencier de Port-Cartier, 1:47-8
 Procédure et Règlement, 1:42
 Radars, 16:23-7; 20:31
 Radars, modernisation, projet, 16:23-7
 Résidences officielles, entretiens et réparations, étude par le Bureau du vérificateur général, m. (Redway, A.), 8:50-1
 Scott-King, Coretta, 16:23
 Travaux du Comité, 1:19
 Travaux publics, ministère, 4:32-4
 Vérificateur général, rapport, 13:12-3
 1983-1984, 4:32-4; 11:14, 25-6, 28
 1984-1985, 2:18-9; 11:14, 25-6, 28
 1985-1986, 1:5, 18-22, 27, 42, 47-8; 2:7; 4:32-4; 8:46, 50-1; 9:21-2; 11:14, 25-6, 28; 14:34-5; 15:18-20, 29-36; 16:23-7; 20:29-31; 23:31-2
 1986-1987, 29:20; 30:36-7
 Vérification des comptes, 2:18
Tribal, Voir Défense, matériel et équipement—Destroyers de classe Tribal
TRUMF, Voir Défense, matériel et équipement—Destroyers de classe Tribal
Turquie, Voir Défense, matériel et équipement—Avions CF-104
Un programme de renouveau économique, Voir Économie—Gouvernement, intervention, limitation
 Universités, *Voir* Autochtones
 Vaccin, *Voir* Coqueluche
 Vance, J.E. (ministère de la Défense nationale)
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:15-6, 19-20, 35-6
 Vancity Credit Union, *Voir* Banque Hongkong du Canada—Achat—Soumissionnaires
 Veilleux, Gérard (Conseil du Trésor)
 Vérificateur général, rapport
 1985-1986, 16:8-11, 16-21
 1986-1987, 30:5-9, 14-6, 22-30, 36-7, 39-40, 42; 31:6-7, 9-12, 15-7, 24-5, 28-30
 Veinot, B.J. (ministère des Travaux publics)
 Vérificateur général, rapport
 1983-1984, 3:9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38; 7:4, 6, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28
 1985-1986, 3:9, 12-4, 20-2, 27, 33, 45; 4:19, 32-3, 38; 7:4, 6, 9, 13, 15, 17-20, 22-3, 25, 28
 Vidéos, utilisation, coût de production, etc., 12:12; 37:10-1, 45-7
Vérificateur général
 Emploi du temps, répartition, 37:42-3
 Incapacité d'exprimer un avis sur des états financiers, 1:50
 Rôle, 1:21-2
Voir aussi Appendices: Approvisionnement et Services, ministère—Productivité; Banque Hongkong du Canada—Environnement—Société d'assurance-dépôts du Canada; Bureau du contrôleur général—Mandat; Bureau du vérificateur général—Nielsen, rapport; Comité—Témoins, comparution; Commissaire à l'efficacité; Commission canadienne du blé—Créances; Irregularités; Comptes publics; Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Processus; Impôt sur le revenu—Événement fiscal; Radars, modernisation, projet—Gestion; Radio-Canada—Registres; Vérificateur général, rapport—Ébauche, présentation et 1985-1986—Déclaration
Vérificateur général, Bureau, Voir plutôt Bureau du vérificateur général
 Art. 8, *Voir* Vérificateur général, rapport—Rapports—Spéciaux
 Modification, 12:31
Vérificateur général, rapport
 Ébauche, présentation dans les deux langues officielles, 1983-1984
 Étude, 3:4-6; 4:4-11; 7:4-9; 11:4-39
 Rapport à la Chambre, 8:3-7
 1984-1985
 Étude, 2:10-33; 11:4-39
 Rapport à la Chambre, 2:3-6
 1985-1986
 Déclaration liminaire du Vérificateur général, 1:9-14
 Dépôt hâtif, 1:14
 Étude, 1:5, 9-44; 2:7; 3:4-44; 5:4-54; 6:4-29; 7:4-29; 8:10-48, 52-5; 9:4-23; 10:6; 11:4-39; 12:7-8; 14:4-52; 15:4-36; 16:5-34; 17:4-36; 18:4-40; 20:8-41; 22:11, 13-39; 23:11-33; 24:6-54; 25:4-39
 Rapports à la Chambre, 10:3-5; 12:4-6; 13:3-5; 20:3-7; 22:3-10; 23:7; 26:18-25
 1986-1987
 Contenu, 12:11
 Étude, 26:29-80; 27:3, 5-51; 28:4-42; 29:4-51; 30:4-46; 31:4-30; 32:4-37; 33:4-28; 34:4-37; 35:5-48; 36:4-37; 38:4-38; 39:8-49; 40:12-3
 Rapport à la Chambre, 40:3-11
 1987-1988, contenu, 12:11-2; 37:7
 1988-1989, contenu, 37:7; 40:12-3
 Rapports
 Antérieurs, suivi du Bureau du vérificateur, 1:13, 26; Concision, lacunes, 13:12-3
 13:35; 21:11
 Concision, lacunes, 13:12-3
 Contenu, 12:23-6; 13:19, 34-5, 42-3
 Périodiques, 1:36; 12:22-4; 37:7, 43-4
 Spéciaux (en vertu de l'art. 8 de la Loi sur le Vérificateur général), 12:25
 Recommandations, contenu idéologique, 1:38
 Vidéos, utilisation, coût de production, etc., 12:12; 37:10-1, 45-7

Transports, ministère—*Suite*

Direction générale du recouvrement des coûts et des évaluations économiques, 16:7, 28; 20:11; 25:4
Gestion, pratiques et contrôles, amélioration, mesures, 34:9
Améliorations, mesures, 34:6-7
Bureau du vérificateur général, étude, 16:7

Contrôles des opérations, 34:4-5
Informations financières, systèmes, mise en place, 34:4, 6, 8, 10-2
Lacunes, 34:4-5
Immobilisations, projets, contrôle des coûts
Mesures, 16:7-8; 20:11; 25:4; 6-8, 20-11, 25, 28, 30
Processus, 16:15; 34:8
Vie utile, durée, variabilité de rentabilité, prise en considération, 16:21-2; 20:10, 13-4
Matériel, gestion, informatisation, 34:8
Rendement, mesures, indicateurs, 34:5, 7
Représentants, témoignages. *Voir* Témoins

Services
Coûts, recouvrement, 20:40; 34:11
Niveaux de services, normes, élaboration, 34:8
Subvention au transport du grain et de la farine vers l'est à partir d'un point intérieur désigné, considérations, suivi, 34:6
Subventions au transport, programmes, 34:6, 8

Tarifs, établissement, 34:5
Transport de surface, composante, évaluation, 34:8
Voir aussi Aéroports—Coûts, recouvrement; Comité—Témoins; Rapports à la Chambre—Neuvième

Comptes publics

1985-1986, 19:4-45; 21:4-31

1986-1987, 27:5-51

En vertu de l'art. 104 du Règlement
Contrôleur général, nomination par décret, 41:16-40

Finances, budget principal
1987-1988, 12:9-43; 13:7-43
1988-1989, 37:4-59
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:8-40
Planification, 1:9, 14, 19; 28:42; 41:15, 40
Adoption, 12:8
Objets d'étude, 1:21; 2:7; 8:52; 20:8

Suivi 17:25

Vérificateur général, rapport

1983-1984, 3:4-46; 4:4-41; 7:4-29; 11:4-39
1984-1985, 2:10-33; 11:4-39
1985-1986, 1:5; 9:53; 2:7; 3:4-46; 4:4-41; 5:4-54; 6:4-29; 7:4-29; 8:10-48, 52-5; 9:4-23; 11:4-39; 14:4-52; 15:4-36; 16:5-34; 17:4-36; 18:4-40; 20:8-41; 22:11, 13-39; 23:11-33; 24:6-54; 25:4-39
1986-1987, 26:29-80; 27:3, 5-51; 28:4-42; 29:4-51; 30:4-46; 31:4-30; 32:4-37; 33:4-28; 34:4-37; 35:5-48; 36:4-37; 38:4-38; 39:8-49; 40:12-3

Voir aussi sous le titre susmentionné Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985

Travaux publics, ministère

Comité, deuxième rapport (1^{re} session, 33^e législature), recommandations, mise en oeuvre, 3:6-7; 29-30; 4:4-5, 12

Travaux publics, ministère—*Suite*

Conseil du Trésor, relations, 4:8, 34
Contrôle interne, rôle, 3:13
Direction, réorganisation, 3:5, 9, 37
Efficacité, appréciation, 3:6, 20
Employés
Architecture et génie, secteurs, efficacité, 4:26-7

Directeurs de projets, 4:25
Efficacité, rationalisation ou réduction, 3:16-7; 4:23-5, 33
Professionnels et techniciens, efficacité, 4:23-4, 26
Gestion, pratiques et contrôles
Amélioration, mesures, 3:4-5, 15, 17, 19-21, 41-2; 4:32
Gestion financière
Contrôles financiers des projets, composante, 3:12-3, 27
Délais de mise en route, 3:15, 44
Intégration des modules, 3:9
Lacunes, 3:4-5, 8, 44
Objectifs, 3:9
Parachèvement, 4:11, 20
Prix de revient, comptabilisation, 3:31, 43-4

Gestion immobilière. *Voir plus* Biens immobiliers, gestion
Mandat, clarification, 3:16, 37, 43-5; 4:7
Pouvoir de dépenser, 3:13
Projets, approbation, processus, allègement, 3:14-5
Rapport à la Chambre, 8:3-7
Allusions, 10:34
Représentants, témoignages. *Voir* Témoins

Ressources, restrictions, impact, 3:5-6
Secteur privé, modèle, 3:15-6
Sous-ministre
Adjoint, rôle, 3:5
Remplacements fréquents, 3:18
Sous-traitance, 4:11, 23-4, 32
Economies attrapables, 3:17
Structure, réorganisation, 4:9
Vérificateur général, rapport, réponse du ministère, lacunes, 3:7

Vérification interne, ressources, utilisation maximale, 4:32-3
Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Deuxième; Comité—Documents et Rapports à la Chambre (1^{re} session, 33^e législature), suivi et Témoins, comparaison; Immobilisations, projets, contrôle des coûts—Dépassements; Rapports à la Chambre—Deuxième

Travaux publics, sous-ministre. *Voir* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Deuxième—Travaux publics, ministère—Lettre datée du 11 août 1987

Tremblay, Marcel R. (PC—Québec-Est; vice-président) Autochtones, 9:21-2
Biens immobiliers, gestion, 4:34
Budget des dépenses, 1:20
Bureau du vérificateur général, 12:18-22; 13:11-5, 37-8, 40
Comité, 1:36; 20:29, 31; 23:33
Séance d'organisation, 1:7
Commerce international, Affaires extérieures, ministère, 14:34-5; 15:20
Commission canadienne du blé, 19:26
Commission de la Fonction publique, 2:18-9

- Taxe de vente—Suite**
Réforme, 24:21, 28-9
- Taylor, Gordon (PC—Bow River)**
Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:28-9, 37
- Technologie de l'information**
Parcs nationaux, 41:28-9
- Témoin**
Affaires extérieures, ministère, 14:7-34, 36-9, 41-9, 50-1; 15:4-6, 8-35
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:12-31, 33-48, 52-5; 9-4-22; 11:28-28, 30-6, 38-9**
Agriculture, ministère, 17:6-23, 25-36; 18:4-40
- Approuvements et Services, ministère, 20:25-6; 28:30, 41; 29:4, 9-12-4, 16-20, 25-6, 28-9, 38-40, 42-4, 47; 32:6-19, 21-33, 35-6; 33:4-10, 12-28**
Bureau du contrôleur général, 11:4-39; 19:6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-35; 21:7, 15-23, 25-30; 22:13-8, 27-32, 36-8; 27:14-8, 24-6, 35-36; 30:9-12, 16-8, 20-1, 25, 37, 41-5; 31:11-4, 20-4, 26, 29; 38:22; 41:16-31, 37-40
- Bureau du surintendant des institutions financières, 26:48, 50-1, 64**
Bureau du vérificateur général, 1:5; 9-35; 37-47, 49-53; 2:7, 10, 18, 28-9, 35, 40-1, 43-5; 4:19-21, 31-2, 17, 23-5; 5:4-6, 19, 22, 27, 29, 31-6, 45, 50, 52, 54, 6:11-2, 17, 37-8; 8-10, 16-22; 12:9-12, 14-42; 13:7-43; 14:4-6, 18, 15-7, 25, 29-30, 42, 39-40, 49-51; 15:6; 17, 12, 15-6, 18, 21-2, 27, 35-6; 11, 19, 23-6, 26-7, 29-30, 32; 17:4-6, 10, 23-5, 32, 36; 18:4, 6, 8, 13-4, 20-1, 23-6, 28-9, 37, 19:4-6, 14-8, 22-9, 33-4, 38-43, 45; 20:10-1, 14, 17-20, 40, 21:4-15, 20, 23-8, 30-1, 22:18, 36-3; 23:11-33; 24:11, 35, 53; 25:4-6, 13-9, 21, 27, 30-4, 36-9; 26:29-31, 46-8, 50, 53; 33:4, 80; 27:5-6, 18-21, 24, 26, 38-9, 44-8, 50-1, 20, 23-5, 32-4, 41; 29:4-7, 11-2, 14-6, 21-4, 27, 35, 39-42, 44-7, 49; 30:4-5, 13, 18-21, 23, 25, 29-30, 32-3, 35-6, 45-6, 10-1, 14-5, 22-3, 25-9; 32:4-6, 32-3, 36; 33:4, 11, 16-7, 27-8, 34:4-5, 9, 12-3, 15, 17-8, 23-4, 29, 33-7, 35:6-8, 12, 20, 24-6, 29-30, 35, 40-1, 44, 46-8, 36:4-6, 11, 17-9, 23-4, 29-30, 32, 35-6; 37:4-59; 38:4-6, 10, 12-5, 17, 40:12-3, 41:15, 40
- Commission de la Fonction publique, 2:10-1, 15-33**
Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, 39:11-24, 26-49
- Conseil du Trésor**
Cabinet, 2:10-7, 28, 31, 33; 3:22-8, 34-5, 40; 4:6-9, 12-3, 21-2, 25, 29, 34, 36, 40-1; 7:11-7, 21-4, 27-8
- Secrétariat, 10:8-31, 34-40; 16:8-11, 16-22, 25-8, 32-4; 20:14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:7-8, 25-30, 32-6, 38-9; 30:5-9, 14-6, 22-32, 34-40, 42; 31:6-7, 9-12, 15-22, 24-5, 28-30**
Défense nationale, ministère, 28:7-23, 25-30, 35-42; 29:7-12, 16-7, 19-20, 21, 24-5, 27, 30, 38-40, 49-51
- Département des Assurances, 5:4, 6-31, 36-53; 6:4-29; Énergie, Mises et Ressources, ministère, 36:6-37**
Expansion industrielle régionale, ministère, 14:34-5, 40-1; 15:6-7; 27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50
- Témoin—Suite**
Finances, ministère, 24:7-53; 26:4-1, 43-4, 48, 52-3, 55-6, 59-67, 71-80; 38:18-21, 23-5, 29-32, 34
- Revenu national, ministère, 24:46, 48-9, 38:6-18, 25-8, 33-8**
Santé nationale et Bien-être social, ministère, 35:8-24, 26-43, 45-8
- Société d'assurance-dépôts du Canada, 26:29, 31-46, 48-59, 63-5, 72, 78**
Transports, ministère, 16:6-8, 11-5, 23-5, 28, 30-1, 34, 20:11-4, 20-4, 27-9, 32-8; 25:6-20, 26-9; 34:7-35
- Traux publics, ministère, 3:4-22, 26-42, 45-6; 4:4-6, 9-41; 7:4-10, 13, 15, 17-20, 22-8**
Territoire du Yukon. Voir plutôt Yukon, Territoire
Vérification de l'optimisation des ressources, 37:40
- Thalidomide. Voir Médicaments**
Thompson, Ron (Bureau du vérificateur général)
Comptes publics 1985-1986, 19:23, 33-4
- Ting, Larry (Bureau du vérificateur général)**
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 3:10
- Tourisme. Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités**
Tower, Gordon (PC—Red Deer)
Bureau du contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:28
- Traité 8. Voir Autochtones—Terres indiennes**
Transport aérien
Circulation aérienne, contrôle
- Forces armées canadiennes, services de route, gratuité, 20:34**
Moncton, N.-B., centre de contrôle, 20:34
- Radars, utilisation, frais, inexistance, 20:32-5**
Services de route, coûts, recouvrement, 20:34, 37-40; 30:32-4
- Espace aérien, violation, 20:36**
Sécurité. Voir Radars, modernisation, aménagement, 20:35, 37
- Recouvrement, 20:33**
Transport ferroviaire
Embranchements ferroviaires des Prairies, remise en état, programme, rendement, 34:8-9, 13-20
- Transports, ministère**
Conseil d'examen des programmes, 16:7, 28; 20:11; 34:5, 8
- Coûts, contrôle**
Comptabilité des coûts, unité centrale, création, 34:10
- Données, insuffisance, 34:5**
Voir aussi sous le titre *susmentionné* Immobilisations, projets
- Coûts, recouvrement, Bureau du vérificateur général, expertises, mise à profit, 34:35-6**
Dépenses, réduction, programme, mise en oeuvre, 34:5, 10, 12, 34-5

- Scientifiques. *Voir* Agriculture—Recherche agricole
- Scott-King, Corretta
Veuve de Martin Luther King, allusions, 16:23
- Séance d'organisation. *Voir* Comité
- Secheit, bande. *Voir* pluriel Bande Secheit
- Secrétairerie parlementaire. *Voir* Stewart, Ron—Démision
- Sécurité aérienne. *Voir* Radars, modernisation, projet
- Sécurité du revenu, programmes
Administration, coûts, détermination, 35:46
Présentation, distribution
Approvisionnement et Services et Santé nationale et Bien-être social, ministères, collaboration, 32:9, 15; 33:15-6
Fiabilité, 35:9
Restructuration, mise en oeuvre, retard, 35:7
Versement par virement électronique au compte bancaire du bénéficiaire, 35:44-7
- Service correctionnel du Canada (SCC)
Voir aussi Pénitencier de Port-Cartier
Bureau du vérificateur général, vérification, étendue, 12:21
- Sewell, David (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport
1985-1986, 24:23-4
1986-1987, 38:18-21, 25
- Shannon, Gerry (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:7-32, 34, 38-9, 41-2, 44-5, 47-9, 51; 15:4-6, 8, 10-3, 15-8, 20-1, 23-30, 34-5
- Short, Alan (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:33-6
- SIDA. *Voir* Centre national sur le SIDA; Médicaments—AZT
Silverman, Arthur (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:42-7; 9:5-7, 9-12, 14; 22:30
- Société canadienne des postes
Bureau du vérificateur général, vérification des comptes, coûts, facturation, 12:30-1, 35
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)
Fonds d'assurance hypothécaire, déficit actuariel, 19:11-2
- Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC)
Déficit
Budget, déficit, impact, 21:5, 13
Gouvernement, responsabilités, 19:39-40; 21:4, 11-2
Institutions financières membres, absorption, protestations, etc., 21:4, 11-2, 15
de Léry, Charles C., président et chef de la direction de la SADC, présence, allusions, 26:29, 31
Dépôts, garanties, niveau, 21:12
Etats financiers, Comité, examen, suggestion, 19:41
Financement
Crédits non budgétaires, recours, 19:39-40; 21:11, 13
Primes, fixation, niveau, 19:10-1, 40, 42-3; 21:11
Projet de loi C-42, teneur, 19:10, 39-40; 21:13, 15
- Taxe de vente
Goodman, comité, allusions, 24:21
- Société d'assurance-dépôts du Canada...—*Suite*
Institutions financières
Renoulements récents, 19:39-41
Mandat, exécution, modification, 19:39-40
Représentants
Robertson, R.N., avocat, mandatar, 26:29, 31
Témoignages. *Voir* Témoins
Voir aussi Banque Hongkong du Canada—Achat et Evitement fiscal
- Sociétés de la Couronne. *Voir* pluriel Sociétés d'Etat
- Sociétés d'Etat
Activités défectives, 19:31
Emprunts, provision pour emprunts, établissement, omission, 19:9-10, 17-8
Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général, 12:38-9; 13:37
Coûts de vérification, facturation, 12:30-1, 35-6, 40; 13:32-3; 37:29-31
Coopération, 13:40
Examens spéciaux ou vérification d'optimisation d'une vérification intégrée spécifique aux sociétés d'Etat, 12:17; 13:10, 24, 41-2; 37:9-10
Sociétés d'Etat actives et vérifiées, 13:23-5
Vérificateurs internes, 12:38-41; 13:10
Vérification par des entreprises privées, coûts additionnels, divulgation, contrats, adjudication, modalités, etc., 13:40-1; 37:38-40
Voir aussi Comptes publics; Dépenses fiscales; Impôt sur le revenu
- Solliciteur général. *Voir* Pénitencier de Port-Cartier
- Sols. *Voir* Agriculture
- Sous-comité du programme et de la procédure. *Voir* Comité
- Sous-traitance. *Voir* Bureau du vérificateur général—Energie, Mines et Ressources, ministère—Cartographie; Travaux publics, ministère
- Sport amateur. *Voir* Condition physique et sport amateur
- Stern, Esther (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:29-30
- Stevenson, Kellogg, Ernst & Whimney. *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérification, travaux—Efficacité des ressources
- Stewart, Ron (PC—Simcoe-Sud)
Comité, 41:32
Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:29-32, 34-5, 39-40
Démision à titre de secrétaire parlementaire, 41:31
Langues officielles, politiques, 41:30-2, 34-5, 39-40
Langues officielles, projet de loi C-72, 41:32, 34
- Subventions et contributions pour la création d'emploi (SCCE). *Voir* Emploi, planification, programmes
- Syndrome d'immuno-déficience acquise (SIDA). *Voir* SIDA

- Redway, Alan—Suite**
 Pneu, industrie, 38:23-5, 30
 Procès-verbaux et témoignages, 2:30
 Radars, modernisation, projet, 20:17-20, 23-9; 25:14-5, 17-20, 24-32, 35-8
 Radio-Canada, 1:49-53
 Recherche scientifique, crédit d'impôt, abolition, 24:43
 Résidences officielles, 1:26-7
 Entretien et renouvelations, étude par le Bureau du vérificateur général, m., 8:48-52
 Revenu national, ministre, 38:17-7
 Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord, 35:29
 Santé nationale et Bien-être social, ministre, 35:5
 Scarborough Town Centre, 7:8-9
 Sécurité du revenu, programme, 35:4-6
 Sociétés d'Etat, 13:24-5, 32-3; 37:29-31, 40
 Territoires du Nord-Ouest, 37:40
 Transports ferroviaire, 34:13-8
 Travaux publics, ministre, 3:18-22, 27
 Vérificateur général, rapport, 37:43-4, 48
 1983-1984, 3:7-8, 18-27, 44-5; 7:4-10, 19-27
 1984-1985, 2:10-7, 20, 23-4
 1985-1986, 1:25-30, 49-53; 2:7; 3:7-8, 18-27, 44-5; 5:20, 22-6; 6:4-13, 18, 26-9; 7:4-10, 19-27; 8:23-4, 26-30, 34-5, 42-52; 9:5-15; 14:16-25, 37-51; 17:14-17; 18:13-30, 36-40; 20:17-20, 23-9; 22:18-25, 37-51; 23:15-22, 31, 33; 24:31-50, 53; 25:14-5, 17-20, 24-32, 35-8
 1986-1987, 26:41, 46-8, 56-72, 74, 77, 80; 27:26-40; 28:10-1, 19-5; 21:6, 29; 31:29-8; 10, 13-7, 21-3, 28-33, 35-6
 1987-88, 31:29-8; 10, 13-7, 21-3, 28-33, 35-6
 22-5, 28; 34:13-8, 20-33; 35:5-6, 20-5, 29-36, 38-41, 43-6; 38:13-8, 22-5, 30; 39:20-1, 24-6, 35-49; 40:12
REEL. Voir Régime enregistré d'épargne-logement
Régime de pensions du Canada (RPC). Voir plutôt Pensions du Canada, régime
Régime enregistré d'épargne-logement (REEL). Voir Dépenses fiscales
Régime fiscal. Voir Fiscalité
Régimes de pension. Voir plutôt Pension, régimes
Regina, Sask. Voir Emploi, planification, programmes—Elaboration—Conférence des premiers ministres
Relations extérieures, ministre. Voir Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1^{re} session, 3^{5e} législature)—Huitième—Lettre
République populaire de Chine. Voir plutôt Chine
Résidences officielles
 CCN, responsabilités de gestion, 8:50
 Entretien et renouvelations, étude par le Bureau du vérificateur général, 1:26-7, 37
Vol aussi Voie en Comité
Vol aussi Voie en Comité
 M. (Redway, A.), 8:48-51, rejetée, 52
Rétablissement agricole des Prairies, programme. Voir Agriculture—Prairies
Retraite, régimes. Voir plutôt Pension, régimes
 Bureau du vérificateur général, 11:34; 41:19, 25
 Bureau du vérificateur général, 12:26-8, 32, 35, 40
 Budget, déficit, 19:30
 29
 Biens immobiliers, gestion, 3:27-9, 37-8, 41, 45; 7:17-8, 25, 27, 29
 Banque Hongkong du Canada, 26:53-6
 Autochtones, 9:19-20
 10, 17-8, 21-3
 Approvisionnement et Services, ministre, 32:30-3; 33:5-8, 18:30-2
 Agriculture, 17:20-3, 28-9, 31-3; 18:30-2
 Affaires indiennes et du Nord canadien, ministre, 22:33-6
 Aéroports, 34:29-31
Roman, Anthony (Ind.—York-Nord; président suppléant)
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50
 49-50
 Comptes publics 1986-1987, 27:6-13, 18, 21-4, 26-35, 42-4, 47, 49-50
Rogers, Harry (ministère de l'Expansion industrielle régionale)
 Canada
Robot. Voir Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada
 Représentants
Vol aussi Société d'assurance-dépôts du Canada—
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 26:50, 56-7, 63-5
Robertson, R.N. (Société d'assurance-dépôts du Canada)
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:25-6
Roberts, David O. (ministère des Approvisionnements et Services)
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 5:50-1
Riese, Walter (Département des Assurances)
 Vérificateur général, rapport 1985-1986, 5:50-1
 Dépenses fiscales: Fiscalité—Réforme
Vol aussi Banque Hongkong du Canada—Evitement fiscal:
 Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
 Entente, 38:5
 Conditions préféables, 38:8
 Avantages pour la gestion, 38:36-8
 Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités
 responsabilités, 38:7
 Services, relations avec le contribuable, droits et
 Modernisation, 38:8
 Mesures d'application sélective, efficacité, 38:7
 Mandat, 38:6
 Législation afférente, modification, 38:7-8
 Informatisation, difficultés de mise en route, 38:5, 9-17
 Impuabilité, lacunes, 38:5
 Gestion financière, amélioration, 38:5, 8-9, 38
 Etudiants, embauche, 38:36-7
 Employés, compétence, stabilité et perfectionnement, 38:7
 Dépenses, masse salariale, 38:7, 36
 Cadre du plan opérationnel, 38:5, 8, 34, 37-8
 Activités, présentation, 38:7
 Douanes et Accises
 Contrôles financiers fondamentaux adéquats, 38:4-5
Budget des dépenses, partie III, présentation, 38:6
Revenu national, ministre
Revenu Canada. Voir plutôt Revenu national, ministre
Revenu agricole. Voir Agriculture
Revendications territoriales. Voir Autochtones

- Ravis, Don—Suite**
Comité, 1:35; 11:9; 13:20, 36
Séance d'organisation, 1:7-8
Commerce international, 15:21-8
Commission de la Fonction publique, 2:27-8
Finances, budget principal 1987-1988, 12:23, 25; 13:33-5
Fonction publique, 2:25-30; 4:26; 11:20-1
Gouvernement, dépenses, 1:33-5
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:13-8; 16:17-8, 21
Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, 10:13-8
Ministères et organismes gouvernementaux, 11:18-9; 21:2; 13:3
Musée canadien des civilisations, 10:14
Procédure et Règlement, 8:36-7
Radars, modernisation, projet, 10:14, 17; 16:11, 13-22, 29-33
Recherche scientifique, crédit d'impôt, 11:22-3
Résidences officielles, entretien et réparations, étude par le Bureau du vérificateur, m. (Redway, A.), 8:49-51
Transports, ministère, 16:15
Travaux publics, ministère, 3:14-7; 4:24-6
Vérificateur général, rapport, 12:23, 25; 13:34-5
1983-1984, 3:14-7; 25; 4:20-6; 11:9; 18-23
1984-1985, 2:25-30; 11:9; 18-23
1985-1986, 1:33-5; 3:14-7, 25; 4:20-6; 8:36-41, 49-51; 9:15-9; 11:9; 18-23; 15:20-8; 16:11, 13-22, 29-34; 18:5; 9-10, 12-3
Rawson, Bruce (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)
9:4-22; 22:18-28, 30-6, 38-9
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:12-30, 33-48, 52-5; 54
Rayner, John (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:37
Rayner, Michael H. (Bureau du contrôleur général)
Comptes publics 1985-1986, 19:6-23, 25, 27-38, 40-1, 43-5; 21:7, 15-23, 25-7, 30
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 1984-1985 et 1985-1986, 11:4-10, 12-39
Recherche agricole. Voir Agriculture; Laboratoire de recherche agricole
Recherche scientifique, crédit d'impôt (CIRS)
Abolition, 2:43
Allusions, 1:10, 28
Programme, évaluation, 11:22-3
Comité (1^{re} session, 33^e législature)—Quatorzième
Redway, Alan (PC—York-Est; vice-président)
ACDI, 37:29
Action positive, programmes d'emploi, 2:10-7
Aéroports, 34:20-33
Affaires extérieures, ministère, 14:16
Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:24-6, 29, 42-4, 46-7; 22:19-25, 30
Agriculture, ministère, 17:14, 16; 18:13, 15-9
Assistance publique, régime, 39:24, 26
Assurance, compagnies, 6:29
Redway, Alan—Suite
Assurance-chômage, 39:24, 26
Autocueuses, 8:26-9; 34-5, 44-7; 9:9; 12-5; 37:41-2
Banque Hongkong du Canada, 26:41, 46-8, 57-72, 80
Biens immobiliers, gestion, 3:18-27, 44-5; 7:4-10, 19-26
Budget, déficit, 19:25
Budget des dépenses, 29:28-30
Bureau des négociations commerciales, 7:7-8
Bureau du contrôleur général, 41:20, 23, 25
Bureau du vérificateur général, 13:20-2, 25-32; 29:23; 37:11-24, 27-37; 43-5; 50-2, 55-8
CN Rail, 23:31; 24:47-9
Comité, 1:36; 3:37-8; 14:24-5, 45-6, 49; 18:21-2; 20:24-5, 29; 22:18-9; 24:6; 29:10, 21, 44; 31:11-2
Commerce international, 14:19-22, 24-5, 37-8
Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 14:16-9; 23-5, 39-50
Commissaire à l'efficacité, 30:46; 41:24
Commission de l'emploi et de l'immigration, 39:20-1, 35-9
Comptes publics, 19:18-20, 22-4
Comples publics, 19:18-20, 22-4
1985-1986, 19:18-25; 21:7-13, 15, 17-8
1986-1987, 27:26-40
Condition physique et sport amateur, 35:20-5
Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth, 37:33-4
Contrôle général, nomination par décret, examen, 41:16, 20-5
Convention de la Baie James et du Nord québécois, 9:5-10, 14-5
Défense, matériel et équipement, 28:10-22, 26-6, 31; 29:8-10, 13-8, 21-3, 28, 30-3, 35-6, 39-47, 51
Défense nationale, 28:10, 21-2
Département des Assurances, 6:10, 18
Dépenses fiscales, 23:15-8; 31; 24:31-40, 43, 50, 53
Dominion, immeuble, 7:8
Douanes, droits, 38:22-3, 30
Election à titre de vice-président, 24:6
Emploi, planification, programmes, 1:28-30; 39:37-48
Expansion industrielle régionale, ministère, 27:26-36
Finances, budget principal
1987-1988, 37:7, 11-24, 27, 29-37, 40-6, 48-58
Fiscalité, 24:29, 38-9
Fonction publique, 2:20, 23-4; 31:6-7, 11-6
Fondation canadienne de la vérification intégrée, 37:53-4
Forces armées canadiennes, 28:14-5
Gouvernement, administration, 30:39-40
Gouvernement, trésorerie, gestion, 19:21, 29; 27:38-9
Hyland Forest Products, Watson Lake, Yukon, 37:40-1, 53
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:31-6, 38; 20:20-19
Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:20, 31-6, 38-40
Impôt sur le revenu, 23:19-22; 24:39-42, 44-7, 49-50
Institutions financières, 6:12-3, 26-7, 29
Laboratoire de recherche agricole, 17:14-7; 18:14-5, 17-8
Médicaments, 35:30-5, 38-41
Ministères et organismes gouvernementaux, 27:36-9; 30:14-22, 32-6, 38-9; 42-3; 31:17, 19, 22, 24, 28; 41:21-2
Ministères, 30:39-40
Pensions du Canada, régime, 35:43
Pension, régimes privés collectifs, 5:20, 22-6; 6:4-12, 27-9

- Rapports à la Chambre**
Premier (Vérificateur général, rapport 1984-1985, notes de vérification, paragraphes 3, 57 à 3, 64 relatifs au décret de remise d'impôt à Hudson's Bay Oil and Gas Limited, filiale de Dome Petroleum Limited), 23-6
Deuxième (Travaux publics, ministère, vérification intégrée, suite au dix-neuvième rapport de la première session de la présente législature et à l'étude d'affaire des rapports du vérificateur général 1983-1984, chapitre 13 et 1985-1986, notes de vérification, paragraphes 3, 21 à 3, 41), 83-7
Troisième (Département des Assurances, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 12), 103-5
Quatrième (Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 11), 124-6
Cinquième (Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, vérification intégrée, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 11), 13-3-5
Sixième (Affaires extérieures, ministère, activités liées au commerce, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 9), 203-7
Septième (Agriculture, ministère, vérification intégrée du programme agro-alimentaire, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 8), 22-3-10
Huitième (Comptes publics 1985-1986, suite à l'étude de l'option et observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, volume 1 des Comptes publics, sections 2 et 3), 233-7
Neuvième (Transports, ministère, projet de modernisation des radars, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 14, paragraphes 14, 19 à 14, 36), 23-7-8
Dixième (Résumé des neuf rapports antérieurs et aperçu des grands thèmes étudiés dans ces derniers), 263-18
Onzième (Dépenses fiscales, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985-1986, chapitre 4), 26-18-25
Douzième (Propositions de réforme faisant suite au voyage d'étude en Europe visant à améliorer le contrôle du Parlement sur le processus budgétaire et accroître la productivité et l'efficacité au sein du gouvernement), 39-3-5
Treizième (Étude de la gestion et du contrôle financiers, Quatorzième (Délégation de membres à la Xe Conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics, Halifax, N.-É.), 40-11
Quinzième (Résumé des activités du Comité au cours de la dernière année), 41-4-13
Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports (2^e session, 33^e législature)
Rattray, David (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28-24-5, 32-3, 29-21-3, 27, 49
Ravis, Don (PC—Saskatoon-Est)
Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8-38-9
Agriculture, 18-5, 9-10, 12-3
Autochtones, 8-36-40, 9-15-9
Biens immobiliers, gestion, 3-25, 4-20-3, 26
Bureau du vérificateur général, 13-3-5
Rapport Nielsen. Voir plutôt Nielsen, rapport
général, rapport
Rapport du vérificateur général. Voir plutôt Vérificateur général, rapport
Rapport Dubin. Voir plutôt Dubin, rapport
Système financier national, régulation, groupe d'étude, 1-51-3
Vérificateur général, opinion sur la validité des états financiers de la société, 1-49-50, 53
Tenue inadéquate, 1-12, 50-1
Dépenses non identifiées, valeur, 1-25
Registres comptables
Imputabilité et responsabilités, niveaux, 1-12
Radio-Canada
Voir aussi Rapports à la Chambre—Neuvième
Recouvrement des coûts, 20-40
Rapport à la Chambre, 23-7-8
des Transports, 16-26-7, 20-10, 15-7, 26-25-22, 35
la solution de modernisation proposée par le ministère
Mitre, société américaine, étude technique indépendante sur la vérification de suivi, 25-21
Pratiques, lacunes, 16-6
Gestion
31-3
Envergure, diminution, possibilités et contraintes, 16-15-6, Responsabilités, partage, difficultés, 16-27
10-14-5, 25, 31, 16-10-1, 20-30-1
Coûts initiaux de réalisation, dépassement ou surévaluation, Contrat, réouverture, 25-2, 27, 37-8
Comité, suivi, 20-29
remplacement, motif, 16-34
Remise à neuf et remplacement, alternative, choix du Besoins, analyse et définition, 16-5
32, 20-21-2, 34-6, 25-8, 22-3
afférentes, prise en considération, 16-10, 22, 25-6, Sécurité aérienne, Dubin, rapport et autres données 17-9, 25-6, 32, 20-10-1, 13, 15-7, 35-7, 25-8, 30
Exigences opérationnelles, prise en considération, 16-14, Documentaire afférent, 25-22-5
Conseil du Trésor, compétence, 25-34-6
Approbation, 16-9-10, 13, 16-7, 19-20
20-10, 13-4, 24
 Vie utile, durée, variable, prise en considération, 16-21-3; 20-10-2
prix du carburant et autres, 16-6-7, 10, 12, 21, 23-4, 29;
Variables perturbatrices, circulation aérienne, volume, Surestimation des avantages, 16-24, 30, 25-5
Stations de radar secondaires, 16-31-3; 20-11, 17-8, 24-6, 34 25-5-6, 10-1, 15-9, 26-32, 36-9
Stations de radar secondaires, décision économique, etc., interrogatoire, 25-8, 13
Nouvelle analyse, 16-7-8, 13, 15, 25, 30-1; 20-11-2, 18-23, 26-7, 29, 25-14
James F. Hickling Management Consultants Ltd., Brian Warren, représentant, présence et disponibilité pour Analyses de rentabilité (avantages etc.—Suite
(PIRA)—Suite

- Perron, Pierre** (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:12-3, 19-23, 28-9, 31-6
- Petro-Canada**
Bilan, informations financières, intégrité et objectivité, controverses, 19:37-8
Déficit, 19:10-1
Événement fiscal, 23:12, 29-30
- Pétrole et gaz naturel**
Exploration et mise en valeur, encouragement, programme canadien, 36:7, 17
Pétrole et gaz naturel, ressources, Voir Autochtones—Terres indiennes
- Phytogénétique**, Voir Agriculture—Recherche agricole
- Plomb**, Voir Nantisivik Mines Ltd.
- PMRA**, Voir Radars, modernisation, projet
- Pneû, industrie**
Douanes, droits, décrets de remise, 38:23-5, 28-31
- PNLADA**, Voir Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national
- Pologne**, Voir Commission canadienne du blé—Créances irrécouvrables
- Porc**, Voir Commerce international—Japon et Canada; Danemark
- Port-Cartier, Qué.** Voir Penitencier de Port-Cartier
- PPCC**, Voir Gestion, pratiques et contrôles, perfectionnement, programme
- PPMD**, Voir Défense, industrie du matériel de défense—Productivité, programme
- PPP**, Voir Promotion, projets, programme
- Pratiques, rétablissement agricole, Administration**, Voir Agriculture—Pratiques—Administration du rétablissement agricole des Prairies
- Premier ministre, cabinet**, Voir *pluôt* Cabinet du premier ministre
- Président (décisions et déclarations)**
Procédure et Règlement
Documents, distribution autorisée dans les deux langues officielles seulement, 33:24
Portée du débat, 1:42; 8:36-7, 40-1; 18:33-4
Questions non conformes à la tenue de l'ordre de renvoi et à l'entente préalable sur les objets de discussion prévus lors de la séance, 41:31-6
- Prévisions budgétaires**, Voir Ministères et organismes gouvernementaux
- Price Waterhouse**, Voir Approvisionnements et Services, ministre—Fournisseur exclusif
- Prince-Albert, Sask.** Voir Penitenciers
- Prisonniers**, Voir Penitencier de Port-Cartier; Penitenciers agricoles, Voir Office de stabilisation des prix agricoles
- Prix agricoles**, Voir Office de stabilisation des prix agricoles
- Procédure et Règlement**
Comité, questions relatives à l'organisation et au fonctionnement, Voir *pluôt* Comité
Documents, distribution autorisée dans les deux langues officielles seulement, 33:24
Portée du débat, 1:42; 8:36-7, 40-1; 18:33-4
Questions non conformes à la tenue de l'ordre de renvoi et à l'entente préalable sur les objets de discussion prévus lors de la séance, 41:31-6
- Produits agricoles**, Voir Agriculture; Commerce international
- Profits excessifs**, Voir Défense, matériel et équipement—Achats—Produits; Gouvernement, contrats
- Programme de renouveau économique (Un)**, Voir Économie—Gouvernement, intervention
- Promotion, projets, programme**, Voir *pluôt* Projets de promotion, programme
- Projet de loi C-23**, Voir Impôt sur le revenu
- Projet de loi C-27**, Voir Banque de Colombie-Britannique
- Projet de loi C-42**, Voir Société d'assurance-dépôts du Canada—Financement
- Projets de promotion, programme (PPP)**, Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministre, activités—Marchés d'exportation, développement, programme
- Publicité gouvernementale**
Encarts, insertion dans divers envois postaux, coûts, recouvrement auprès du ministre parrain, 35:48
- Québec, Qué.** Voir Conseil canadien des comités des compétences publiques; Langues officielles, politique—Formation—Bénéficiaires
- Radars**
Modernisation, Voir *pluôt* Radars, modernisation, projet
Système d'atterrissage à hyperfréquences, implantation, 25:31
Voir aussi Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle
- Radars, modernisation, projet (PMRA)**
Analyses de rentabilité (avantages et coûts), fiabilité, comparaison, etc., 16:6-8, 10-9, 33; 21:35, 40; 25:6-8, 14-5, 25, 36-7
Avantages pour chacun des radars pris individuellement d'une part et leur contribution à la rentabilité de l'ensemble d'autre part, 16:25, 34
Conseil du Trésor, lignes directrices, respect, 20:26; 25:34
Économies de temps pour les usagers, prise en considération, 25:5, 11-3
Exactitude, vérification indépendante, 16:9, 12-3; 25:8
Intrants d'analyse quantifiables et non quantifiables, 16:23-4, 29-30; 20:18, 22-3, 26-9, 33; 25:9-11, 15, 26, 38-9

- Parlement.** Voir Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal; Bureau du vérificateur général; Dépenses fiscales; Douanes, droits—Décrets de remise; Gouvernement, administration
- Paul, M.W.** (ministère des Travaux publics)
Vérificateur général, rapport
1983-1984, 3:11-2, 20-1, 28-9; 4:14-8, 23, 25, 27-8, 35-40
1985-1986, 3:11-2, 20-1, 28-9; 4:14-8, 23, 25, 27-8, 35-40
- Payable at Year End (PAYE).** Voir *plutôt* Comptes à payer à la fin de l'exercice
- PAYE.** Voir Payable at Year End
- Pays en voie de développement.** Voir Bureau du vérificateur général—Savoir-faire—Boursiers
- PCCEMV.** Voir Pétrole et gaz naturel—Exploration et mise en valeur; encouragement, programme canadien
- PDIR.** Voir Développement industriel et régional, programme
- PDME.** Voir Marchés d'exportation, développement, programme
- Pearson, aéroport.** Voir Aéroports—Lester B. Pearson, aéroport international
- Pénitencier de Port-Carrier**
Appels d'offres, processus prioritaire, 1:17-8, 42-3
Conseil du Trésor, approbation, 1:16, 18, 43-5
Coûts de construction supplémentaires, 1:11, 16
Établissement jugé superflu, 1:16, 18, 43
Frais d'exploitation, prévisions, 1:17, 37
Groupe de travail chargé de la surveillance de la construction, représentant du Cabinet du premier ministre, présence, 1:16
Localisation, raisons, 1:11, 48-9
Prise de décision, Cabinet du premier ministre, implication, 1:15-6
Prisonniers, réinsertion sociale, incidences néfastes, 1:11
Service correctionnel du Canada, lignes directrices et exigences du programme, négation, 1:11, 16-7
Solliciteur général, déclarations, 1:40-2, 47-8
- Pénitenciers**
Cellules
Excédentaires, 1:14-6, 18
Besoins, 1:44-5
- Pension, régimes privés collectifs**
Déficiences actuarielles, 5:46-7, 52
- Pension, prestations, normes.** Loi. Voir Pension, régimes privés collectifs—Surveillance
- Pension, régimes privés collectifs**
Voit aussi Royaume-Uni
du projet, dépassement, 3:23
Sainte-Anne-des-Plaines, Qué., coûts initiaux de réalisation
Provinciaux, coûts de construction, comparaison, 1:46
Privatisation des services carcéraux, 1:25
Prisonniers, incarcération près de leur famille, 1:15
dépassement, 3:10-2, 37
Prince-Albert, Sask., coûts initiaux de réalisation du projet, Éducation, formation et emploi des détenus, 1:45-6
Niveau de sécurité, 1:22-5
Ateliers industriels, produits, prix de revient, analyse, 1:46
Drummondville, Qué.
- Pensions du Canada, régime (RPC)**
Invalidité, prestations
Délai de traitement des demandes, 35:41, 43-4
Gestion des opérations, 35:7
Régime d'appel, 35:41-3
Prestations
Ministères et organismes gouvernementaux impliqués, 35:47
Versement par virement au compte bancaire du bénéficiaire, 35:47-8
- Perron, A.J.** (ministère des Travaux publics)
Vérificateur général, rapport
1983-1984, 7:20, 22, 25-7
1985-1986, 7:20, 22, 25-7
- Perron, Arthur** (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:36-7
- Pension, régimes privés collectifs—Suite**
Déficits, 5:25-6; 6:18-9
Dissolution, modalités de remboursements aux cotisants et aux prestataires, 5:29-30
États financiers vérifiés annuels, 5:20, 40-1, 46; 6:19
Excédents, remboursements, 5:15-7, 23-7, 46; 6:6-8, 10-1, 20, 28
Frais d'administration, imputation, modalités, 5:46-7
Indexation, 5:52-3
Prestations, augmentation, 5:53
Rapports actuariels
Délais de présentation, 6:29
Fiabilité, 5:26, 31-4
Société, fusion, impact, 5:27
Solvabilité et insolvabilité, évaluation, 1:32-3; 5:13-5, 32; 6:8, 11
Portefeuilles de placements, niveau de risques ou qualité, évaluation, etc., 5:22, 26, 28-9, 31-2, 41-2; 6:8-12, 27-8
Surveillance par le Département des Assurances
Amélioration, mesures, 5:13-7, 19-22, 26-7, 31, 39
Avantages et coûts, analyse, 5:15, 29
Consultants choisis pour réaliser l'étude sur la révision des pratiques de surveillance, conflits d'intérêts, possibilité, 6:5-6
Etude sur la révision des pratiques et contrôles de surveillance, objectifs, 6:4-6, 11, 15, 21-3
Launes, 1:12, 32-3, 46-7; 5:4-5, 32
Pension, prestations, normes, Loi, incidences, 5:13, 15-7, 20-1, 39, 46, 53; 6:5, 7
Pratiques et contrôles, révision, 5:13, 15, 17, 22, 26-7, 31-5, 40, 43-5; 6:11, 19-20, 28-9
Provinces, collaboration, 5:15-6
Vérifications, 5:4, 13-4, 20-1, 27, 30-1, 40
Voit aussi Banque commerciale du Canada; Norbanque
- Pension, régimes publics collectifs**
Indexation, dette actuarielle, inscription inadéquate aux *Comptes publics*, 19:11
Rapports actuariels, présentation, délais, 5:5, 17-8
Pension de la sécurité de vieillesse. Voir *plutôt* Sécurité de la vieillesse, pension

- Ministères et organismes gouvernementaux—Suite**
- Vérification intégrée—*Suite*
- Recherche en cours, résultats, diffusion, 11:31
- Vérification interne des comptes
- Contrôle général, rôle, 11:5-6; 41:37-8
- Coûts de vérification, 12:36-7; 13:33-4
- Fiabilité, 11:23-4
- Planification, 12:37-8; 41:38
- Voir aussi* Pensions du Canada, régime—Prestations
- Ministres**
- Affectations, rotation, 30:39-40
- Dépenses, vérification
- Ampleur, 21:10
- Frais de voyage, 21:10
- Ministres, accroissement des pouvoirs et responsabilités (APRM). Voir** Énergie, Mines et Ressources, ministères; Ministères et organismes gouvernementaux; Revenu national, ministère
- Minorités visibles. Voir** Action positive, programmes d'emploi; Appendices—Action positive, programmes d'emploi
- Mirabel, aéroport. Voir** Aéroports—Montréal
- Missions commerciales. Voir** Commerce international, Affaires extérieures, ministères, activités
- MIST. Voir** Industrie, Sciences et Technologie, ministère
- Mitre, société. Voir** Radars, modernisation, projet
- MNC. Voir** Musées nationaux du Canada
- Moncton, N.-B. Voir** Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle
- Montréal, Qué. Voir** Aéroports
- Moose Factory, Ile, Ont.**
- Egouts, réseau, coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, 4:40
- MSBS. Voir** Santé nationale et Bien-être social, ministère
- MURB. Voir plutôt** IRLM
- Musée canadien des civilisations**
- Coûts initiaux de réalisation du projet de construction, dépassement, 10:14-7
- Musées nationaux du Canada (MNC)**
- Gestion, pratiques et contrôles, absence de progrès, 1:14, 19
- Musqueam, affaire. Voir plutôt** Guérin, affaire
- Nanisivik Mines Ltd, mine de plomb et de zinc, Strathcona Sound, T. N.-O.**
- Gouvernement fédéral, participation, vente, 8:21
- National Audit Office. Voir** Bureau du vérificateur général; Royaume-Uni—Fédéral
- Nicholson, Aileen (L.—Trinity; présidente)**
- Action positive, programmes d'emploi, 2:14
- Aéroports, 34:24, 29
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:41-2; 22:25-6, 30
- Agriculture, 17:11-2, 30; 35:18-5, 7-8
- Agriculture, ministère, 17:11-3; 18:19
- Ministères et organismes gouvernementaux—Suite**
- Gestion financière—*Suite*
- Qualité, niveau, 11, 14
- Répertoire des systèmes financiers, 30:11
- Secteur privé, comparaison, 41:21
- Immobilisations, dépenses, justification, 35:46-7
- Amélioration, mesures, 30:10-1, 25; 31:28; 34:37
- Collecte, 11:7; 30:12; 31:28
- Centre d'expertise, création, 30:12
- Coûts, détermination, problématique, 35:47
- Information, 30:8; 40:2; 31:27-9
- Micro-ordinateurs, intégration, 30:8
- Sources, diversité, 30:7
- Utilisation optimale, défi, 41:22
- Ministres, accroissement des pouvoirs et des responsabilités**
- 11:6, 26-7, 29-31
- Bureau du contrôleur général, rôle, 30:13, 44; 31:17
- Conseil du Trésor, secrétariat, rôle, 30:13
- Délégation de pouvoirs, conditions, 30:26-7, 30-1
- Ententes, protocoles spécifiques à chaque ministère et Organisme, 30:6-7, 17, 38-40; 31:17
- Dépôt, 30:26-7
- Mise en oeuvre, 11:36; 30:6, 14-5, 19, 24, 35
- Rapport sur la première année d'application, 30:27
- Réserves, évaluation, significatifs, etc., 30:6-7, 21, 28-31, 35; 31:9-11, 19, 23-5
- Objectifs, 11:32-3; 30:6, 11-2, 22, 28; 31:21
- Prévisions budgétaires
- Budget à base zéro, utilisation, 31:21, 25
- Credits statutaires, examen, 31:22-3
- Etablissement, 30:26, 30-1
- Restrictions, mise en oeuvre, 30:32-4; 31:26
- Programmes, évaluation
- Comités, groupes ou mécanismes d'examen critique interne distinct, création et composition, nombre et activités, 30:14-20
- Conseil du Trésor, exigences, atteinte, 30:20
- Exemples de ministères dont la formule d'examen critique s'applique, 30:18-9
- Gestionnaires, perception, 11:38-9
- Méthodologie, 11:37; 30:14-6; 31:23
- Mise en oeuvre, 30:6, 8, 20-1, 28
- Nécessité et utilité, 30:21-2; 31:26
- Progrès, 30:20; 31:23-4
- Statistiques, 11:36-7
- Services, coûts, recouvrement, 20:40
- Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général
- Collaboration en vérificateurs internes et externes, 12:36-8; 13:33-4
- Coûts de vérification, 12:28-9, 36; 13:33-4
- Dossiers, contenu et tenue en bonne et due forme, 12:19-20
- Entités actives et vérifiées, 13:23-4
- Lacunes, communications et rapports divers, 12:34
- Lettres de recommandations, 21:7-10
- Vérification intégrée
- Périodicité, 2:18

- McKenzie, Dan** (PC—Winnipeg—Assiniboine; secrétaire parlementaire du ministre des Affaires des anciens combattants) ACDI, 37:28-9
- Approvisionnement et Services, ministre, 32:19-20
- Assurance-chômage, 39:22-5
- Banque Hongkong du Canada, 26:40-1
- Bureau du vérificateur général, 37:24-7
- Comité, 41:26, 33
- Communauté européenne, 24:30-1
- Comptes publics 1986-1987, 27:21-4
- Contrôle général, 34:36-7
- Nomination par décret, examen, 41:26-8, 33, 39
- Défense, matériel et équipement, 32:20-1
- Dépenses fiscales, 24:16
- Emploi, 39:22, 24-5
- Douanes, postes frontalière, 38:25-6
- Emploi, 39:22, 24-5
- Emploi, planification, programmes, 39:22-3
- Energie, Mines et Ressources, ministre, 36:22-3, 26
- Expansion industrielle régionale, ministre, 27:21-4
- Finances, budget principal 1988-1989, 37:24-9
- Fonction publique, 31:4-8, 15
- Impôt sur le revenu, 24:17-8
- Langues officielles, projet de loi C-72, 41:33
- Langues officielles, politique, 41:26-7, 33, 39
- Radars, modernisation, projet, 25:21
- Transports, ministre, 25:21; 34:35-6
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:16-9, 30-1; 25:20-1
- 1986-1987, 26:10-1; 27:21-4; 31:42-5; 34:35-7; 36:22-3; 29:22-5; 6; 39:22-5; 40:12
- McKinlay, R.A.** (Société d'assurance-dépôts du Canada) Vérificateur général, rapport 1986-1987, 26:29, 31-46, 48-55, 57-9, 72, 78
- McLaughlin, M. J.** (Bureau du vérificateur général) Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:16-7, 46; 15:12, 15-6, 18, 21-2
- MDN.** Voir Défense nationale, ministre
- Médicaments**
- Approbation
- Accélérée, 35:31
- Durgence, utilisation restreinte, 35:32, 36-40
- Juridiction, 35:38
- Modalités, 35:10, 33, 40-1
- Priorité, 35:32
- Procédure, révision, 35:34
- Retard, 35:8, 31, 33-5
- AZT, médicament contre le SIDA, 35:31-2, 38
- Brevets, demandes, traitement, 35:33
- Effets néfastes, surveillance, 35:8, 10, 37
- Thalidomide, homologue, 35:34, 38
- MEIR.** Voir Expansion industrielle régionale, ministre
- MÉM.R.** Voir Énergie, Mines et Ressources, ministre
- Mensforth, Stuart** (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:22-3, 26-7, 31-2, 34
- Mines, industrie**
- Mines Ltd.
- Mines.** Voir Autochtones—Terres indiennes; gestion; Droits miniers; Cypnus Anvil Mining Corporation; Nanisivik
- Ministres et organismes gouvernementaux**
- Actions accreditives, programme, 36:33-4
- Activités déficitaires, 19:31
- Autorisation déléguée, pouvoir, suppression temporaire, 3:33
- consecutive au changement de gouvernement, 3:33
- Budget
- Biens matériels, gestion, politique, 30:8
- Budget
- Discriminatoire, non-existence, 30:36-8
- Pourcentage en réserve, 30:37
- Prévisions. Voir sous le titre susmentionné Prévisions budgétaires
- Cadres des plans opérationnels, mise en oeuvre, 30:7, 12, 29, 31, 35
- Dépassements de crédits
- Comptes à payer à la fin de l'exercice, déclaration, politique, impact, 27:15-6, 36-8
- Contrôle général, responsabilités, 27:35-6, 39-40
- Corrections, 27:24-5, 37, 39-40
- Données rétrospectives, 27:14-5
- Explications, 27:16-7, 26, 36-7
- Inscription inadéquiate aux comptes publics, 27:6
- 1986-1987, 27:5-6, 14-8, 24
- Dépenses, contrôle, pratiques, évaluation, 21:10
- Efficacité
- Auto-évaluation, 41:22
- Bureau du vérificateur général, évaluation, recommandations, suivi et correctifs, 1:19-20
- Évaluation, 11:26-8
- Gestion**
- Amélioration, 11:13-4, 26, 28-9, 36; 30:35-6
- Bureau du contrôleur général, évaluations permanentes, coûts, 11:15-7
- Dimension culturelle, modification, 30:23-4
- Impuabilité, 11:18-20; 30:22-3, 39-40
- Perfectionnement, programme, 11:5, 9-15, 17-8, 21-2, 25-6
- Agents aux finances, fonctions, revalorisation, 27:40-4
- Amélioration, 11:7; 27:42-4; 30:5-7, 9-13; 37:4
- Contrôle financier, qualité, niveau, 30:5-6, 9, 24-5; 41:21
- Définition de l'aspect gestion financière, 30:6
- Efficacité, indicateurs, 30:7-8, 11
- Guide de l'administration financière, 30:42-3
- Impuabilité, 27:43-4
- Progrès, 30:24-5, 28
- Projets pluriannuels, 27:50-1
- Meyers, D. Larry** (Bureau du vérificateur général) Travaux du Comité, 41:15, 40
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 40:12-3
- Micro-ordinateurs.** Voir Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion financière—Informations financières
- Millier, Bonnie** (Bureau du vérificateur général)
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 5:34
- 1986-1987, 35:24-6, 44
- Mines.** Voir Autochtones—Terres indiennes; gestion; Droits miniers; Cypnus Anvil Mining Corporation; Nanisivik
- Mines, industrie**
- Mines Ltd.
- Ministres et organismes gouvernementaux**
- Actions accreditives, programme, 36:33-4
- Activités déficitaires, 19:31
- Autorisation déléguée, pouvoir, suppression temporaire, 3:33
- consecutive au changement de gouvernement, 3:33
- Budget
- Biens matériels, gestion, politique, 30:8
- Budget
- Discriminatoire, non-existence, 30:36-8
- Pourcentage en réserve, 30:37
- Prévisions. Voir sous le titre susmentionné Prévisions budgétaires
- Cadres des plans opérationnels, mise en oeuvre, 30:7, 12, 29, 31, 35
- Dépassements de crédits
- Comptes à payer à la fin de l'exercice, déclaration, politique, impact, 27:15-6, 36-8
- Contrôle général, responsabilités, 27:35-6, 39-40
- Corrections, 27:24-5, 37, 39-40
- Données rétrospectives, 27:14-5
- Explications, 27:16-7, 26, 36-7
- Inscription inadéquiate aux comptes publics, 27:6
- 1986-1987, 27:5-6, 14-8, 24
- Dépenses, contrôle, pratiques, évaluation, 21:10
- Efficacité
- Auto-évaluation, 41:22
- Bureau du vérificateur général, évaluation, recommandations, suivi et correctifs, 1:19-20
- Évaluation, 11:26-8
- Gestion**
- Amélioration, 11:13-4, 26, 28-9, 36; 30:35-6
- Bureau du contrôleur général, évaluations permanentes, coûts, 11:15-7
- Dimension culturelle, modification, 30:23-4
- Impuabilité, 11:18-20; 30:22-3, 39-40
- Perfectionnement, programme, 11:5, 9-15, 17-8, 21-2, 25-6
- Agents aux finances, fonctions, revalorisation, 27:40-4
- Amélioration, 11:7; 27:42-4; 30:5-7, 9-13; 37:4
- Contrôle financier, qualité, niveau, 30:5-6, 9, 24-5; 41:21
- Définition de l'aspect gestion financière, 30:6
- Efficacité, indicateurs, 30:7-8, 11
- Guide de l'administration financière, 30:42-3
- Impuabilité, 27:43-4
- Progrès, 30:24-5, 28
- Projets pluriannuels, 27:50-1

- Labelle, Huguette** (Commission de la Fonction publique)
Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:10-1, 15-9, 25-33
- Laboratoire de recherche agricole**
London, Ont., immobilisations, projets, contrôle des coûts, dépassement, 4:35-9
- Agriculture, ministère, responsabilité, 18:18**
Moitis, emplacements, superficie et coût d'achat, 17:6, 14-7; 18:14-5, 17-8, 33
- Voir aussi* Aliments
- Lacombe, Tréfié** (Commission de la Fonction publique)
Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:19-24, 26-7
- Lafrance, C.** (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:23-5, 30-1, 34
- La Gazette du Canada. Voir plutôt Gazette du Canada**
- Lait. Voir Agriculture—Politique nationale**
- Lalonde, Robert** (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:38
- Langues officielles. Voir Contrôleur général—Macdonald, J. Andrew; Vérificateur général, rapport—Ebauche, présentation**
- Langues officielles, politique**
Formation linguistique des fonctionnaires
Bénéficiaires en formation au Château Frontenac à Québec, 41:30-1, 34, 36-7
Laxisme dans la mise en oeuvre, 41:27-8
Mise en oeuvre, coûts, etc., 41:26-7, 30-5, 37
Renseignements, accès, 41:39
Vérification spéciale, demande, 41:33, 35-6
Prime au bilinguisme, bénéficiaires, 41:34
Traduction, services gouvernementaux, coûts, 41:39-40
- Langues officielles, projet de loi C-72**
Rédaction, 41:32-4
- La Prade, fonds**
Crédits, provenance, 30:37-8
- Lavoie, Gilles** (ministère de l'Agriculture)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 18:9, 24-9, 36-9
- Law, Maureen** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:8-14, 26-7, 29-31, 33-9, 41, 45-8
- Layton, hon. Bob** (PC—Lachaine)
Agriculture, 17:25-7
Agriculture, ministère, 17:23-4
Bureau du vérificateur général, 17:23-5
Travaux du Comité, 17:25
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:23-7, 33-5
- Leclerc, Guy** (Bureau du contrôleur général)
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 1984-1985 et 1985-1986, 11:23, 37-8
- Libre-échange canado-américain. Voir Douanes, droits—Recettes tarifaires, niveau et Remises, programmes; Emploi, planification, programme—Main-d'oeuvre, adaptation; Fiscalité—Réforme; Gouvernement, recettes—Niveau**
- McElman, C.** (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:13-20
- McEchran, David** (Conseil du Trésor)
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et 20-1, 29, 35-7
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:17, 22, 26-8, 32-4; 20:14-7, 26-8, 30-2, 38-40; 25:7-8, 22-5, 29-30, 32-6, 38-9
- McCloskey, Bill** (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:18, 21, 23-5, 29-32, 34
- Matières dangereuses. Voir Agriculture, ministère—Déchets toxiques**
- MAS. Voir Approvisionnement et Services, ministère**
- Marchés d'exportation, développement, programme (PDME). Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministères, activités**
- Marshall, V.N.** (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:9-13, 20-6, 28-30, 32-5
- Makosky, Lyle** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:14-24, 26-7
- MAINC. Voir Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère MAE. Voir Affaires extérieures, ministère**
- MAE. Voir Affaires extérieures, ministère**
Vérificateur général
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:14-8, 24-6, 35-42; 30:9-12, 16-8, 20-1, 25, 37, 41-5; 31:11-4, 20-4, 26, 29
- Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:16-31, 37-40**
- Comples publics 1985-1986, 21:19-20, 28-30; 27:14-8, 24-6, 35-42**
- Macdonald, J. Andrew** (Bureau du contrôleur général)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:42-3, 47-8
- Maasland, D.E.L.** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:42-3, 47-8
- MAAC. Voir Affaires des anciens combattants, ministère**
- Verificateur général, rapport 1986-1987, 39:11-20, 22-4, 26-7, 29-30, 32-8, 40, 42-9**
- Lussier, Gaétan** (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:22-3, 27-9, 33-4; 25:8-15, 17-9
- Lovink, J.A.** (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:22-3, 27-9, 33-4; 25:8-15, 17-9
- Louis-St-Laurent, immeuble**
Occupation, délais, motifs, 3:6, 31-5, 38-41; 4:6, 12, 28
- gestion; Laboratoire de recherche agricole**
- London, Ont. Voir Agriculture, ministère—Biens immobiliers, Livre blanc. Voir Défense nationale**
- Little, W.E.** (ministère de la Défense nationale)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:27-8

- Impôt sur le revenu**—*Suite*
Événement fiscal
Élimination, mesures, application, 24:39-42, 46-7
Ministères concernés, réactions, lenteur, 23:19-22
Règle anti-événement fiscal, 23:31-2; 26:8-9
Vérificateur général, dénonciations, 23:22
Voir aussi sous le titre susmentionné Particuliers; Sociétés
d'État; Sociétés en commandite
Formulation de déclaration d'impôt, simplification, 24:17-8
Loi de l'impôt, modifications, 1:32; 23:22
Particuliers
Événement fiscal, 24:23
Impôt minimum, 24:23
Projet de loi C-23, efficacité, 24:21-2
Régime fiscal, *Voir* Fiscalité
Régime fiscal, 24:19-50
Remises d'impôt, décrets, publication, 24:39-50
Sociétés canadiennes
Avantages fiscaux, 24:26-7
Non-paiement d'impôt, justification, 24:18-9
Sociétés d'État, évitement fiscal, 23:12, 29-31; 24:47-8; 26:74-5
Sociétés en commandite, évitement fiscal, 24:39-42, 46
Voir aussi Appendices—Hudson's Bay Oil and Gas
Company, décret de remise d'impôt; Rapports à la Chambre—Premier; Recherche scientifique, crédit d'impôt
Inde
Assistance canadienne, 37:27
Indiens, Loi. Voir Autochtones
Industrie, Programme de coopération industrielle. Voir
Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités; Marchés d'exportation, développement, programme
Industrie, Sciences et Technologie, ministère (MIST)
Création par la fusion du MEIR et du ministère d'État chargé des Sciences et de la Technologie, 27:13
Information
Accès, 31:25-6
Technologie, *Voir* Technologie de l'information
Informatique. Voir Approvisionnements et Services, ministère—Informatisation—Productivité et Uniformisation; Bureau du vérificateur général—Informatisation—Système; Département des Assurances—Méthodologie; Énergie, Mines et Ressources, ministère
Informatisation. Voir Affaires extérieures, ministère—Information et communications; Approvisionnements et Services, ministère; Bureau du vérificateur général; Terres indiennes, gestion; Bureau du vérificateur général; Commerce international, Affaires extérieures, ministère; activités—Informations commerciales et Personnel; Gouvernement, administration—Gestion; Ministères et organismes gouvernementaux—Informations financières; Revenu national, ministère—Douanes et Accises; Transport, ministère—Matériel, gestion
Innovation, aide, programme national. Voir *plutôt* Aide à l'innovation, programme national
- Institutions financières**
États financiers conformes aux principes comptables
Faillites, 5:20, 39
Législation afférente, modification, 6:29
Licences, renouvellement, 6:14
Liquidités, 5:28
Portefeuilles de placements, diversification, 6:27-8
Réserves, niveau, 5:36-7; 6:25-6
Solvabilité et insolvabilité, évaluation, 5:5, 7, 10, 48; 6:12-7, 23-5
Surveillance, 5:5-13, 54; 6:17-8
Vérification, lignes directrices, 5:35-6, 54
Voir aussi Société d'assurance-dépôts du Canada
Interactive Data Extraction for Analysis (IDEA). Voir Bureau du vérificateur général—Activités internationales et Informatisation; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Vérification des comptes
Investissements, projets. Voir *plutôt* Immobilisations, projets
Irlande. Voir Comité—Déjeuners, Visiteurs au Comité
IRLM. Voir Immobiliers résidentiels à logements multiples
Irwin, Rod (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:32-4, 50
IVI Inc. Voir Défense, matériel et équipement—Munitions détectrices
Jackson, Ron (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 20:23-4
James F. Hickling Management Consultants Ltd. Voir Radars, modernisation, projet—Analyses de rentabilité
Japon
Vaccin contre la coqueluche. *Voir* *plutôt* Coqueluche—Vaccin japonais
Voir aussi Commerce international; Danemark—Porc, exportations
Jeu olympiques d'hiver de 1988, Calgary, Alb.
Parc olympique, coûts initiaux de réalisation du projet, 35:9
Installations, contribution fédérale, coordination, 35:9
dépassement, 3:21, 24
Jourd'naïs, Fernand (FC—La Prairie)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5
Khalil, Ed (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1980-1987, 33:17
Kilpatrick, Al (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:20-1, 24-5, 27-8, 31, 42-4, 46-9, 51; 15:8-10, 13-5, 17-20, 22, 26-7, 29, 31, 33-4
King, Martin Luther. Voir Scott-King, Coretta
Kingsley, J.P. (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1984-1985, 2:10-7, 28, 31, 33
Kroger, Arthur (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:6-12, 14-9, 21, 30-4, 37

- Hydobo, Sian J — Suite**
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:20-1, 25-8;
 Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1986, 25:32-3
 25:32-3
 Immobiles résidentiels à logements multiples (IRLM). Voir
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts
 Dépenses fiscales
 Analyses de rentabilité, avantages et coûts, exigences, 16:17, 27-8; 25:4-6, 29-30, 36-7
 Coûts réels, établissement, 10:22-4
- I**
 Impôt sur le revenu
 Autocotisation volontaire, 23:19
 Avantages fiscaux
 Abolition, limitation ou réduction, 23:32; 24:8, 29
 Limitation ou réduction, 24:8
 Voir aussi sous le titre *susmentionné* Sociétés
 canadiennes; Sociétés étrangères
 Comptabilité, méthodes, 21:26-8
 Décret de remise, ampleur, 1:31-2
 Echappatoires fiscales
 Experts en détection, probité professionnelle, 24:45
 Identification et détection, 24:44-5
 Liste, 24:42, 45-7
- Immobiliations, projets, contrôle des coûts — Suite**
 Données non quantifiées ou valeurs subjectives, prise en
 considération, 20:19, 26-7
 Étiapes, 10:10-1, 28; 16:8-9, 17-8
 Exigences opérationnelles, prise en considération, 16:17-8
 Vie utile, durée, variable de rentabilité, prise en
 considération, 20:13-4
 Budget des dépenses, partie III, plan des dépenses, vie utile,
 durée, données, publication, 20:14-5
 Cas particuliers, étude par le Comité, 10:30-1
 Rapports spécifiques à certains projets, demandes, 10:35-6,
 38-9
 Conseil du Trésor
 Comité de remise en question ou de détection des projets, 25:32
 Initiatives et engagements, respect, 20:29-30
 Recommandations, 25:32
 Dépassements
 Causes, 10:11-5, 17-8, 23-5, 29-30, 32
 Distinction de concepts, 10:19-21, 26
 Données statistiques, complexité, transparence et lisibilité, 10:26, 32
 Fonds additionnels, autorisation, 10:20-2, 28-9
 Sanctions efficaces, application, 10:13, 33-6, 40
 Seuil de dépassement, 10:25-6
 Travaux publics, ministère, responsabilités, 10:17-8
 Excédents, causes, 10:27-8
 Gestion des projets de valeur inférieure à 100 millions de \$,
 rigueur, 29:12-3
 Processus, 10:16-7, 33, 35; 16:8-9; 20:31-3, 35, 38; 25:32; 30:8,
 15
 Rapport
 Vérificateur général, intervention, 25:31, 33-4
 Annuel, 25:33
 Dépôt à la Chambre et renvoi au Comité, suggestion, 10:31
 Forme et contenu, modification, 10:28-9, 33, 39
 1985
 Erreurs, version corrigée, demande, 10:39
 Et vérificateur général, rapport 1985-1986, étude, 10:8-40
 10:8-40
 Présentation, 10:8-9, 18-9, 28-9
 Surevaluation des coûts, 10:26-7, 36-8
 Voir aussi Biens immobiliers, gestion—Contrôle des coûts
 des projets d'immobilisations; Défense, matériel et
 équipement; Laboratoire de recherche agricole—London,
 Ont.; Transports, ministère
- Hudson's Bay Oil and Gas Company**
 Décret de remise d'impôt, rapport à la Chambre, 2:3-6
 Gouvernement, réponses, demande expresse du Comité, 2:5
 Voir aussi Appendices; Rapports à la Chambre—Premier
 Huneeuil, L.R. (ministère du Revenu national)
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:6-15, 17, 25, 36-8
 Hunter, G.J. (ministère des Approvisionnement et Services)
 Vérificateur général, rapport 1986-1987, 32:28-9
 Hyland Forest Products, Watson Lake, Yukon
 Vérificateurs, 37:40-1, 53
- I**
 IDEA. Voir Interactive Data Extraction for Analysis
 gestion
 Immeubles fédéraux, gestion. Voir *plus* Biens immobiliers,
 gestion
 Immeubles résidentiels à logements multiples (IRLM). Voir
 Immobilisations, projets, contrôle des coûts
 Dépenses fiscales
 Analyses de rentabilité, avantages et coûts, exigences, 16:17, 27-8; 25:4-6, 29-30, 36-7
 Coûts réels, établissement, 10:22-4

- Guilbault, Jean-Guy**—*Stule*
Bureau du vérificateur général, 13:36-7
- Comité**, 1:35-6, 44; 2:73
- Séance d'organisation, 1:8
- Commerce international, Affaires extérieures, ministère, 15:4; 7-10
- Département des Assurances, 6:15-7
- Finances, budget principal 1987-1988, 13:36-7
- Impôt sur le revenu, 23:29-31
- Institutions financières, 6:13; 16
- Laboratoire de recherche agricole, 4:35-6
- Moose Factory, île, réseau d'égouts, 4:40
- Pénitenciers, 1:22-5; 45-6
- Pension, régimes privés collectifs, 1:46-7; 5:26
- Radio-Canada, 1:25
- Sociétés d'Etat, 13:37
- Vérificateur général, rapport 1983-1984, 4:35-6; 40
- 1985-1986, 1:5; 22-5; 44-7; 6:13-7; 15:4; 6-10; 23:29-31
- Guy-Farreau**, complexe immobilier. *Voir pluriel* Complexe Guy-Farreau
- Haché, Jean-Guy** (Conseil du Trésor)
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, rapport 1985 et 1986-1987, 2:27, 29-30; 36
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:25-6
- Haillax, N.-E.** *Voir* Conseil canadien des comités des comptes publics—Dixième
- Hammond, Robert M.** (Département des Assurances; Bureau du surintendant des institutions financières)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 36-52; 6:4-29
- Voir aussi* Département des Assurances—Surintendant
- Handicapés. Voir** Action positive, programmes d'emploi
- Hartt, Jack** (NPD—St-Jean-Est)
Comptes publics 1986-1987, 27:18-21, 44-9
- Développement industriel et régional, programme, 27:45-7
- Expansion industrielle et régionale, ministère, 27:18-21, 47-9
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:18-21, 44-9
- Hartt, S.H.** (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:7-33; 36-53
- 1986-1987, 26:41, 43-4, 48, 52-3; 55-6, 59-67, 71-80
- Harvey, André** (PC—Chicoutimi)
Fiscalité, 24:20
- Impôt sur le revenu, 24:21-2
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:19-22
- Hawkes, Jim** (PC—Calgary-Ouest)
Assurance, compagnies, 5:37-8; 48-9
- Département des Assurances, 5:33-5; 37; 49-51
- Institutions financières, 5:35-6
- Pension, régimes privés collectifs, 5:33-5
- Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:5; 5:33-8, 47-51
- Healy, E.J.** (ministère de la Défense nationale)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:12, 21, 23, 25-6, 28-30; 36; 29:9; 17; 19-21, 31-3; 46; 51
- Hicks, Peter** (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:27-8, 30-1, 40-1, 44
- Hill Mark** (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 2:7
- Hitchinson, John** (Bureau du vérificateur général)
Comptes publics 1986-1987, 27:19; 45-6
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 27:19; 45-6
- Hodgins John** (Bureau du contrôleur général)
Comptes publics 1985-1986, 19:32
- Holtman, Felix** (PC—Selkirk—Interlake)
Défense, matériel et équipement, 28:28-30
- Défense nationale, 28:27-8
- Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:26-30
- Hongkong and Shanghai Banking Corporation. Voir** Banque Hongkong du Canada—Achat
- Hopkins, Janice** (ministère de la Santé nationale et du Bien-être social)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 35:31-3; 36-40
- Hopwood, Tom** (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:41-2, 47, 49
- Hovdebo, Stan J.** (NPD—Prince-Albert; président suppléant)
Action positive, programmes d'emploi, 2:14
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 8:27; 52-3; 22:26; 28-9
- Autochtones, 8:30-1; 35-6; 53-5; 22:38
- Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national, 35:29-30
- Biens immobiliers, gestion, 3:9-12, 24; 4:22, 29-32; 7:11-7, 27-9
- Bureau du contrôleur général, 11:33-4
- Bureau du vérificateur général, 12:13-7; 39-40; 13:15-8, 36, 42-3
- Comité**, 1:36; 49; 8:34; 12:14; 29; 13:20; 27:3; 29:35; 41:39
- Commission canadienne du blé, 19:33-4; 36; 21:24
- Commission de la Fonction publique, 2:19
- Comptes publics, 19:15-7; 42-3; 45; 21:15; 30-1
- 1985-1986, 19:15-8; 32-4; 36; 39; 41-3; 45; 21:11-3; 15; 18, 24, 26-8; 30-1
- Condition physique et sport amateur, 35:25-6
- Contrôleur général, nomination par décret, examen, 41:39
- Coquebuche, 35:37-8
- Défense, matériel et équipement, 29:18-20, 23, 25-6; 33
- Dépenses fiscales, 1:38-40; 23:23-7; 32
- Désignation à titre de président suppléant, 5:4; 7:4
- Emploi, planification, programmes, 39:26; 28-31
- Finances, budget principal 1987-1988, 12:12-7; 36-40; 13:15-9; 36; 41-3
- Fonction publique, 2:19-21, 24; 31; 20
- Forces armées canadiennes, 29:35
- Gouvernement, administration, 1:37
- Gouvernement, trésorerie, gestion, 21:18

- Gouvernement, administration—*Suite*
Optimisation des ressources
Facteurs essentiels, 1:10-2, 21, 48-9
Priorités, 1:12; 32:21-2
Parlement, contrôle sur le processus budgétaire. *Voir* Rapports à la Chambre—Douzième
Productivité et efficacité. *Voir* Rapports à la Chambre—Douzième
Programmes
Non rentables économiquement, solutions de rechange, annulation de projets, etc., 1:27-31
Objectifs, précision, 1:11
Rapports à la Chambre, 39:3-5; 40:3-11
Gouvernement, réponses aux rapports, demandes expresses du Comité, 39:5; 40:10
Services publics, privatisation, 1:37-8
Sous-ministres, affectations, rotation, 30:39-40
Gouvernement, contrats
Commission de règlement des contrats, activités, 33:27
Entrepreneurs, réclamations, règlement, 33:26-7
Profits excessifs, recouvrement, 33:26-7
Gouvernement, déficit. *Voir plutôt* Budget, déficit
Gouvernement, dépenses
Dépenses de fin d'exercice
Annulation de fonds, conséquences, 1:13, 33-4
Conseil du Trésor, directives, publication attendue, 1:35
Gel, 1:34-5
Restrictions. *Voir* Ministères et organismes
Gouvernementaux—Prévisions budgétaires
Voir aussi Autochtones
Gouvernement, programmes, Nielsen, rapport. *Voir plutôt* Nielsen, rapport
Gouvernement, recettes
Niveau, libre-échange canado-américain, effets, 24:28
Gouvernement, trésorerie, gestion
Compatibilité de caisses, 27:36-8
Compatibilité d'exercice, 27:38-9
Comptes à payer à la fin de l'exercice, déclaration, politique, 27:6
Contrôle financier de base, qualité, niveau, 30:4-5; 32:4
Correctifs, 27:18
Economies reliées à une meilleure gestion, 37:4
Fonds du revenu consolidé
Recettes recouvrées au titre de la technologie, exclusion, 20:39-40
Utilité, 20:38-9
Informations financières, qualité, niveau, 30:5
Prêts et avances directes ou par mandataires à certains états souverains
Budget, déficit, impact, 19:21, 34
Créances irrécouvrables, 19:26-7
Ocroï, motifs non commerciaux, 19:31, 34-5
Privatisation, 19:29
Provisions pour créances irrécouvrables, établissement, commission, 19:25, 28; 21:14-5, 18, 22
Radiation, 19:21, 36; 21:18
Recouvrement, 19:5-6, 20-1, 28-32, 34-5; 21:6, 15-9, 22-4
- Gouvernement, trésorerie, gestion—*Suite*
Prêts et avances directes ou par mandataires...—*Suite*
Rééchelonnement, 19:34, 36; 21:17
Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude (ÉRRFG)
Objectifs, Bureau du vérificateur général et General Accounting Office des États-Unis, collaboration, 1:13
Voir aussi Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Fuitième—Lettre datée du 25 septembre 1987; Comptes publics—Présentation
Grain de l'Ouest, stabilisation, programme. *Voir* Agriculture
Grain et farine, transport vers l'Est, subvention, programme. *Voir* Transports, ministère—Subvention au transport du grain et de la farine
Groudin, Gilles (L)—Saint-Maurice; président suppléant
Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 22:30-2
Approvisionnement et Services, ministère, 32:11-4; 33:11-3
Budget des dépenses, 37:9, 33-4
Bureau du vérificateur général, 12:34-5; 37:8-11, 37
Comité, 12:23, 29; 21:21; 25:24-5
Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités, 14:25-9, 35-7; 15:11-7, 28-9
Commission de l'emploi et de l'immigration, 39:17-8, 21
Comptes publics, 21:18-21
1985-1986, 21:18-21
Condition physique et sport amateur, 35:13-5, 17
Défense, matériel et équipement, 28:16-7
Défense nationale, 28:11-2
Dépenses fiscales, 24:12-6, 50-1
Désignation à titre de président suppléant, 36:20
Énergie, Mines et Ressources, ministère, 36:27-8, 34-6
Finances, budget principal
1987-1988, 12:34-5
1988-1989, 37:8-11, 37, 47-8
Fonction publique, 30:23; 37:8
Gouvernement, trésorerie, gestion, 21:18-9
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 10:29-30
Rapport 1985 et vérificateur général, rapport 1985-1985, étude, 10:29-30
La Prade, fonds, 30:37-8
Ministères et organismes gouvernementaux, 11:23-5; 30:22-5, 37
Radars, modernisation, projet, 25:22-5, 34-5
Santé nationale et Bien-être social, ministère, 35:12-3
Verificateur général, rapport, 37:10-1, 47-8
1983-1984, 11:23-5
1984-1985, 11:23-5
1985-1986, 11:23-5; 14:25-9, 35-7; 15:11-7, 28-9; 22:30-2; 24:11-6, 50-1; 25:21-5, 34-5
1986-1987, 28:11-2, 16-7; 30:22-5, 37-8; 32:11-4; 33:10-3; 35:12-5, 17; 36:27-9, 34-6; 39:17-8, 21; 40:12
- Groupe de travail sur la mise en oeuvre de la planification de l'emploi. *Voir* Emploi, planification, programmes—Mise en oeuvre—Groupe de travail
Guénin, affaire. *Voir* Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Responsabilités fiduciaires
Guilbault, Jean-Guy (FC)—Dummond
Biens immobiliers, gestion, 4:35-6

- Fonction publique—Suite**
Recrutement à l'extérieur de la fonction...—*Suite*
Universitaires, 2:29-33
Rémunération, services, *Voir* Approvisionnement et services, ministère
Ressources humaines, gestion
Employés requis, nombre, 2:27-8, 33
Manuels en usage, pluralité de versions, 2:21, 23
Processus, jourdeur, 2:26
Voir aussi Action positive, programmes d'emploi
- Fonction publique, Commission, *Voir plutôt* Commission de la fonction publique**
Fondation canadienne de la vérification intégrée (FCVI)
Financement, Bureau du vérificateur général, contribution, 37:53-4
Fonds d'assurance hypothécaire, *Voir* Société canadienne d'hypothèques et de logement
Fonds du revenu consolidé, *Voir* Gouvernement, trésorerie, gestion
- Fontaine, Gabriel (P—Lévis)**
Biens immobiliers, gestion, 7:18-9
Vérificateur général, rapport
1983-1984, 7:10-1, 18-9
1985-1986, 7:10-1, 18-9
- Forces armées canadiennes**
Classiques, maintien, 28:6
Structure, revêtement et intégration, 28:8, 14, 19
Structure, 28:14-6; 29:35
Unification et intégration, 28:6, 14
Voir aussi Transport aérien—Circulation aérienne, contrôle
- Ford, T. (ministère de l'Expansion industrielle régionale)**
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:34-5, 40-1; 15:6-7
- Foster, Maurice (L—Algonia)**
Pénitenciers, 1:14-6
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 1:14-8
- Fournisseur exclusif, *Voir* Approvisionnement et Services, ministère; Défense, matériel et équipement—Des services de**
classe Tribal, modernisation et Élévateurs et immobilisations, projets, contrôle des coûts
- Francophones, *Voir* Action positive, programmes d'emploi; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Employés**
- Fretz, Givre (P—Érie)**
Affaires extérieures, ministère, 14:32-3
Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 22:36-8
Comité, 14:31, 48
Commerce international, 14:30-1
Commerce international, Affaires extérieures, ministère, 14:32-3, 50-1
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 14:30-3, 50-1; 22:36-8
- Fulford, R.F. (ministère du Revenu national)**
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:15-7
- Gains en capital, exemption, *Voir* Dépenses fiscales**
- Gallup, M.A. (ministère du Revenu national)**
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:26-8, 33
- GATT, *Voir* Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce**
Gauvin, Paul (Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:33-4, 36-7, 39
Gaz naturel, *Voir* Pétrole et gaz naturel
Gazette du Canada (La), *Voir* Douanes, droits—Décrets de remise—Publication—Dans
General Accounting Office, *Voir* Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude—Objectifs
George A. Welch and Company, *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérificateurs des comptes du Bureau
Gerrie, Douglas, K. (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:26-7, 30-2
- Gestion, pratiques, amélioration, programme (PAPG), *Voir* Affaires extérieures, ministère—Gestion—Pratiques, amélioration, programme**
Gestion, pratiques et contrôles, perfectionnement, programme (PPCG), *Voir* Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion, pratiques et contrôles—Perfectionnement, programme
- Gillespie, R.D. (ministère de la Défense nationale)**
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:36-9; 29:36-8, 49-50
- Giroux, R.J. (ministère des Travaux publics)**
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 30:1-35-6; 42, 45-6; 43-4-6, 9-14, 18, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41
1985-1986, 3:4-8, 10-12, 14-20, 26-7, 30-1, 35-6, 42, 45-6; 43-4-6, 9-14, 18, 20-2, 24, 26-9, 31-4, 39-41
- Goodwin, Don (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien)**
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 8:30-1, 39, 42, 54
- Gorman, Bernard (Bureau du contrôleur général)**
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 38:22
- Gouvernement**
Rôle, limitation, 24:8
- Gouvernement, administration**
Economies potentielles, renseignements, cueillette, Bureau du vérificateur général, rôle, 1:21
Fraude, risques, élimination, 21:9-11
Gestion, pratiques et contrôles
Amélioration, mesures, 1:25-6, 38
Informatisation, difficultés, exemples, 1:52-3
Gestion et contrôle financiers, étude, rapport, *Voir* Rapports Gestionnaires
Culture institutionnelle basée sur l'économie plutôt que la dépense, 1:12-3, 19
Message de l'administration supérieure, perception, 1:13, 19, 22
Moyens, 1:13
- Obligation de rendre compte des activités, 1:12, 21-2**

Expansion industrielle régionale, ministère...—Suite

Ministre—*Suite*
Dépassements de crédits 1986-1987—*Suite*

Gestion financière
Correction, 27:47-8
Exactitude, niveau, 27:35
Information, systèmes, transfert aux divers organismes chargés de développement régional, période de transition, 27:20-1
Problématique, description, 27:13
Projets plurianuels, 27:50-1
Organisation, modification, 27:13-4, 20-1
Prévisions budgétaires
Amélioration, 27:32
Confinement, 27:33-4
Imprecision, 27:30
Processus, complexité, 27:11-2, 19-20, 30
Projets, réalisation
Approbation, processus, 27:11, 18-9
En cours, 27:12
Engagements contractuels des partenaires, 27:23-4
Étapes, 27:11-2, 23
Grands projets, contrôles de gestion, niveau, lacunes, 27:30-1

Représentants, témoignages. Voir Témoins
Sous-ministres, alternance, 27:26-7
Voir aussi Commerce international, Affaires extérieures, ministères, activités—Coordination et Marchés d'exportation, développement, programme; Industrie, Sciences et Technologie, ministère—Création

Faro, Yuk. Voir Cyprus Anvil Mining Corporation
FCVI. Voir Fondation canadienne de la vérification intégrée
Femmes. Voir Action positive, programmes d'emploi; Énergie, Mines et Ressources, ministère—Employés

Finances
Budget principal
1987-1988, 12:9-43; 13:7-43
1988-1989, 37:4-59
Voir aussi Ordres de renvoi—Crédits

Finances, ministère
Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
Comité—Témoins, comparution; Dépenses fiscales;
Douanes, droits—Remises, programmes
Finances, sous-ministère. *Voir* Appendices—Dépenses fiscales et évitement fiscal et Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Onzième; Banque de Hongkong du Canada—Évitement fiscal—Retombées—
Lettre datée du 31 juillet 1987

Fiscalité
Dépenses. *Voir plutôt* Dépenses fiscales
Recettes fiscales, stabilité, 24:8
Réforme fiscale
Comité permanent des finances et des affaires économiques, étude, 24:16-7, 19-20
Consultations, processus, 24:10, 20
Déclarations du ministre des Finances, allusions, 1:10, 35-6; 24:26
Libre-échange canado-américain, effets, 24:26-9
Modifications, propositions, 24:8-10, 22, 38
Documentation, 24:38-9
Revenu national, ministère, collaboration, 24:10
Particuliers, modifications, propositions, 24:9
Sociétés, modifications, propositions, 24:8-9, 19, 23
Taxe de vente, modifications, propositions, 24:10, 21
Régime fiscal
Équité, 24:17
Imputabilité, 24:29
Intégrité, 23:11-2, 19
Simplicité, 24:17
Utilisation pour atteindre des objectifs politiques, choix, pertinence, 1:10; 23:11-2, 28; 24:10
Voir aussi Communauté européenne

Fonction publique
Dotation
Délais, 2:19, 24, 32
Double emploi, élimination, 2:27
Évaluation de suivi, 2:32
Gestion, réforme, mise en oeuvre, 2:21-7
Manuels et règlements, simplification, version unifiée, adoption, 2:19-23
Ministères, particularités, 2:20-1, 29
Principes généraux, application, 2:21-2
Employés
Contrats, diminution, 31:7, 11-2, 19
Efficacité, 11:26-7
Professionnels et de soutien technique, 4:26
Gestionnaires
Moral, niveau, 31:8, 10
Prime de rendement, 11:20-1, 38
Productivité, 30:23-4
Zusman, étude sur le moral des gestionnaires, interprétation, 31:10
Productivité
Amélioration, mesures, 31:4-9, 20-1
Bureau du vérificateur général, analyse, 37:8-9
Évaluation, 31:10
Niveau, données, 31:4, 7, 13
Normes mesurables ou indicateurs de performance, 31:5-6, 8-11, 12-20
Objectifs, 31:5-6
Quantification, limites, 30:6-7, 14
Unités d'évaluation, 31:19-20
Voir aussi sous le titre susmentionné Gestionnaires
Recrutement à l'extérieur de la fonction publique
Compression d'effectifs, impact, 2:30
Données, ventilation, 2:29, 32

- Énergie, Mines et Ressources, ministère—Suite**
 Informations financières, 36:5-6, 11-2, 24-5, 30-1
 Intervenants extérieurs à l'organisation, implication, 36:21-2
 Impugnabilité, accords, généralisation, 36:8, 11-2, 14-6, 18
 Informatique, services, réorganisation, 36:8, 14, 23, 26-7, 30
 Initiatives nouvelles ou grands projets, gestion, 36:3-6
 Matériel et installation, 36:3-6
 Matériaux et sciences de la terre, programme, 36:8-9, 19, 22
 Ministères, accroissement des pouvoirs et des responsabilités, 36:2
 Planification
 Évaluation, fonction, 36:27-8
 Objectifs, établissement et degré d'atteinte, 36:28-9
 Stratégique, processus, 36:8, 14, 16, 26
 Priorités, détermination, 36:8, 15
 Programmes
 Indicateurs de rendement et évaluation, 36:5-6, 12, 19, 25, 30-2
Voir aussi sous le titre susmentionné Administration;
 Énergie; Minéraux et sciences de la terre
 Projets, gestion, évaluation, 36:19-20, 25
 Reddition des comptes, 36:8
 Représentants, témoignages, *Voir* Témoins
 Ressources humaines, gestion, 36:9-10
 Services au public, 36:30
 Vérification des comptes, Bureau du vérificateur général, 12:19
 IDBA, approche, utilisation, 12:19
Entrées d'emploi, augmentation, programme, *Voir* Assurance-chômage—Prestataires
ERFGE, *Voir* Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude
Estey, commission d'enquête, *Voir* Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires
États-Unis, *Voir* Commerce international, Affaires extérieures, ministères, activités—Tourisme
Étude sur les rapports financiers du gouvernement fédéral, *Voir* pluriel Gouvernement fédéral, rapports financiers, étude
Étudiants, *Voir* Revenu national, ministère—Douanes et Accises
Europe, *Voir* Comité—Voyages; Communauté européenne
Événement fiscal, *Voir* Appendices—Dépenses fiscales; Banque Hongkong du Canada; CN Rail; Impôt sur le revenu; Petro-Canada
Expansion industrielle régionale, ministère (MEIR)
 Activités, ampleur, 27:22-3
 Crédits budgétaires, 27:29, 34-5, 48
 Demandes de crédits 1986-1987, 27:5-7, 18, 35-6, 47
 Dépassements de crédits 1986-1987, 27:5-7, 18, 35-6, 47
 Corrections, 27:8-9, 22, 24-5, 31-3, 47-8, 50
 Enquête indépendante, 27:6-7, 31
 Enquête interne, 27:6-7, 29, 31
 Explications, 27:10-4, 16-7, 21-2, 26, 28
 Gestionnaires, responsabilité, 27:32-3
 Ministère
 Rapport, 27:7-8
- Énergie, Mines et Ressources, ministère (MEMR)**
 Administration
 Programme, modification, 36:7
 Régionalisation, 36:8, 10-1
 Budget des dépenses, partie III, plan des dépenses, présentation, 36:6, 10, 13-4, 18, 31-2, 34, 36
 Cartographie et levés, travaux, sous-traitance, 36:9, 12-3
 Comptabilité, pratiques, conformité et qualité, 36:22-3, 29-30
 Direction des levés et de la cartographie, relocalisation à Sherbrooke, Qué., 36:9, 11-3
 Employés
 Effectifs, réduction, 36:9-10, 35
 Femmes, 36:10
 Francophones, 36:10
 Énergie, programme, modification, 36:6-7, 11-2, 18-9
 Gestion financière
 Agent financier principal, rôle, 36:16-7, 23-4
 Amélioration, mesures, 36:5-6, 17-8, 24, 29, 36
 Coûts, établissement, 36:16-8, 20-1
 État de la situation, mise à jour, 36:7-8, 11-2, 15-6, 18-9, 21-2, 25-6
- Emploi, planification, programmes—Suite**
 Formation
 Besoins, 39:26
 En établissement, intégration, difficultés, 39:10, 30
 Saskatchewan, recours au secteur privé de préférence au secteur public, formation, qualité, 39:30-1
 Formulaires, simplification, 39:26-7
 Main-d'œuvre, adaptation
 Libre-échange canado-américain, répercussions, 39:16-7, 48-9
Voir aussi sous le titre susmentionné Aide à l'innovation, programme national
 Manuels de travail, 39:27
 Mise en oeuvre
 Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration, 39:15
 Localités ou régions, particularités, prise en considération, 39:16
 Modèle, pays étrangers, emprunt, 39:16-7
 Orientation, modification
 Aptitudes à l'emploi et marché local du travail, aspects, prise en considération, 39:29, 31-2
 Rappel historique, 39:45-6
 Simplification, 39:26-8
 Subventions et contributions pour la création d'emploi, programme
 Aménagement d'un parc industriel, 1:28-30
 Construction d'un musée, 1:30
 Contrôle, pratiques, particularités, 1:11
Emploi et l'immigration, sous-ministère, *Voir* Appendices—Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

Défense, matériel et équipement—Suite

Avions—Suite

Dash 8—Suite

Utilisation opérationnelle, 29:31-2

Incendie, système de prévention et de lutte, 29:32-3, 51

Destroyers

Via l'utilité, prolongation, projet DELEX, 29:32-3

Destroyers de classes Tribal, modernisation, projet TRUMP,

fournisseurs exclusifs, motifs d'adjudication,

documentation, etc., 29:13-23

Évaluateurs hybrides, Washtronics Ltd., fournisseurs

exclusifs, abandon au profit de concurrents étrangers,

32:20-1

Immobilisations, projets, contrôle des coûts

Adjudicataires, choix, motifs, 29:28-30

Définitions complètes et précises de la portée des projets,

lacunes, 29:5

Dépassements, différenciation des causes, 29:6

Estimation juste, 29:7

Fournisseur exclusif, avantages et risques, 29:6-8, 18-9,

Contrats futurs, 29:20

Étape de définition du projet ou de réduction des

risques, études d'ingénierie indépendantes, 29:20-1

Garanties optimales, exigences, lignes directrices, 29:6

Gestion, pratiques, 29:33, 35

Groupes d'analyse critique du processus de décision,

29:33-4

Qualité, appréciation, appréciation de la situation

générale, 29:5:6, 23-5

Ingénierie politique, 29:23

Nécessité stratégique, impératif, 29:8

Non-conformité de certaines pratiques gestionnelles,

29:23-6

Objectifs non militaires et stratégiques, prise en

considération, 29:5:7, 29-31

Optimisation des ressources, 29:7-8

Paielements anticipés et paiements d'étapes élevées, coûts,

lignes directrices et avantages en contrepartie, 29:6, 8,

26-7

Présentation de demandes des projets d'immobilisations,

modalités, 29:10-1

Renabilité, analyse approfondie, 29:29

Inventaire, gestion, 28:5, 16-7

Besoins ultérieurs, nécessité, 28:23-5

Corrections, formation du personnel, 28:25-6, 37

Efficacité, 28:40-1

Excédents, 28:5-6, 10, 31

Alliées, 28:32, 35-6, 39-40

Aliénation ou disposition, 28:6, 17, 28-30

Gaspillage, 28:22-6, 39-40

Rotation, période, 28:10

Traitements informatiques, lacunes, 28:9-10, 20-1

Munitions détenuées achetées à TVI Inc., 29:8-10

Obusiers automoteurs, acquisitions, projet, présentation,

modalités, 29:10-2

Vanne à papillon, prix d'achat estimé et payé, différence,

29:45-7

Défense nationale

Appui matériel ou logistique, évaluation

Comparaison à divers pays, 28:27-8

Défense nationale—Suite

Appui matériel ou logistique, évaluation—Suite

Corrections, 28:5-6, 8-10, 19-20

Efficacité, constatations ou admissions, 28:5, 7, 13, 18-20

Explications, 28:6-7, 14

Intrants d'analyse, 28:32-5

Efficacité ou capacité de soutien de combat, 28:9, 13, 20,

Structures, éléments, doctrine, concepts et organisation à

la base des opérations d'appui, actualisation, 28:5-7, 9,

Crédit, niveau, 28:6, 14, 21, 34

Gaspillage, 28:22, 39

Utilisation optimale, 28:7, 41-2

Live blanc, allusions diverses, 28:7-9, 12-3, 15, 19, 27, 35,

29:35

Défense nationale, ministre (MND)

Gestion, pratiques, appréciation de la situation générale,

29:51

Mission, exécution, critiques, 28:34

Représentants, témoignages. Voir Témoins

Vérification intégrée

Étapes, 28:4, 29:4-5

Mission spéciale du ministre, prise en considération,

28:31-2

de Jong, Simon (NPD—Regina-Est)

Approvisionnement et Services, ministère, 32:22, 24-5, 27-9,

35-6

Banque Hongkong du Canada, 26:41-53, 63-4, 77-80

Douanes, droits, 38:27, 31-4

Douanes, postes frontalière, 38:26-8

Gouvernement, administration, 32:21-2

Impôt sur le revenu, 26:78-9

Pne, industrie, 38:28, 30

Revenu national, ministère, 38:34

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 26:41-53, 63-4, 77-80,

32:11, 21-2, 24-30, 34-6; 38:26-8, 30-4

de Léry, Charles C. Voir Société d'assurance-dépôts du Canada

DELEX. Voir Défense, matériel et équipement—Destroyers—

Vie utile, prolongation

Denrées alimentaires. Voir plutôt Aliments

Département des Assurances

Actuaria, services, 5:33-4, 50-1; 6:17

Financement, niveau, 5:43, 53

Frais de fonctionnement, recouvrement, 5:6, 10, 36, 43-4, 49;

6:10

Fusion à d'autres organismes, 6:10

Loi, modification, 6:10-1

Mandat, exécution, 5:5-6, 17, 35-7, 46; 6:16

Méthodologie et instruments de travail

Amélioration, mesures, 5:10-3; 6:18

Informatique, soutien, 5:5, 10, 12, 41

Uniformité, 5:13

Personnel

Analystes, inspecteurs et vérificateurs externes,

attributions respectives, 5:8-10

Besoins, 5:6, 8, 11, 13, 17-8, 21, 34, 40-1, 44-6; 6:17, 20-2

Régionalisation, 5:9

Planification stratégique intégrée, 5:18-9

- (Estey)
Commission d'enquête sur certaines opérations bancaires
67, 25-6; 19-6, 27
Conclusions et recommandations, allusions, 53-45, 37, 49;
67, 25-6; 19-6, 27
Appendices—Réponses à certains rapports du Comité
(1^{re} session, 33^e législature)—Onzième
Commission de réforme du droit du Canada. Voir
la session, 33^e législature)
Commission de règlement des contrats. Voir Gouvernement,
contrats
Commission Estey. Voir plutôt Commission d'enquête sur
certaines opérations bancaires
Commonwealth. Voir Conférence des vérificateurs généraux du
Commonwealth
Communauté européenne
Fiscale, harmonisation, 2430-1
Compagnies d'assurance. Voir plutôt Assurance, compagnies
des compétences, programme
Complexe Guy-Favreau
111; 7-18
Coûts initiaux de réalisation du projet, dépassement, motifs,
Occupation, taux, 3-42
Comptabilité
Publique et privée, différenciation, 19:27-8
Comptes à payer à la fin de l'exercice (CAPAFE). Voir
Gouvernement, trésorerie, gestion; Ministères et
organismes gouvernementaux—Dépassements de crédits
Comptes publics
Contrôleur général
Modifications
Etablissements, directives, 19:7
1983-1986
Contrôleur général, point de vue, 19-9-12, 16-8, 31, 36
Etude, 19-4-5; 21-4-31
Rapport à la Chambre, 233-7
Vérificateur général, réserves, 19-5, 14, 17
1986-1987
Etude, 27-5-31
Présentation, forme et contenu
Bilan, données financières, passage de l'actif au passif,
Canada, chef de file mondial, 19-4, 7, 24, 44
CCVOSP, conclusions et recommandations, 19-5, 14, 45;
Crédibilité et impartialité, 19-18-20
Gouvernement, application, 19-19-20, 25, 43; 21-23-4
Ecart entre les dépenses prévues et réelles et les résultats
des programmes, justification, 1:20; 11-8
ERFG, conclusions et recommandations, 19-4-5; 21-19-20
Intégrité et objectivité, 19-7, 14, 24, 31; 21-18-9, 23-4
Divergences d'opinions entre le vérificateur général et le
contrôleur général, 19-4-5; 21-14, 16-7
19-24-5; 27-5-31
Perfectibilité
- Comptes publics—Suite
Présentation, forme et contenu—Suite
Modifications, mise en oeuvre
Comité, soutien, 19-4-7, 12, 15, 30-1
Contrôleur général, initiatives, avancement, etc.,
19-12-4, 44; 21-19-21, 28-30
Vérificateur général, réserves, 19-15-7, 22-4; 21-30
Voir aussi sous le titre susmentionné
Sociétés d'Etat, données financières, consolidation, omission,
Utilité, 19-6, 44-5
Vérificateur général. Voir sous le titre susmentionné
1985-1986: Présentation et Intégrité—Divergences
Votre assentiment
Décrets de remise—Information;
accréditation, inscription, Rapports à la Chambre—
Huitième
Comptes publics, Comité. Voir plutôt Comité
Condition physique et sport amateur
Athlètes
Performance, évaluation, 35:23
Soutien, évaluation et ministre responsable, propos,
35:22-4
Condition physique Canada, opérations, évaluation, 35-6-7,
17
Financement, niveau, 35:26
Organismes indépendants
Création, rappel historique, 35:15
Evaluation, 35:19, 21-2
Fonds, allocation et emploi, justification, 35:15-7, 21, 24-5
Santé nationale et Bien-être social, ministère, programme,
évaluation, 35:6-7, 13-5, 17-21, 24-6
Sous-ministre adjoint titulaire, 35:20-1
Conférence des premiers ministres. Voir Emploi, planification,
programmes—Elaboration
Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth
Frais d'hôte du Bureau du vérificateur général, 37:33-4
Tenue au Canada, 37:5
Confits d'intérêt. Voir Banque Hongkong du Canada—
Evénement fiscal—Société d'assurance-dépôts du Canada;
Pension, régimes privés collectifs—Surveillance
Conseil canadien de la recherche agricole. Voir Agriculture—
Recherche agricole—Planification et orientation
Conseil canadien des comités des comptes publics
Neuvième rencontre annuelle, Québec, Qué., juillet 1987,
Comité, participation, 21:21
Dixième rencontre annuelle, Halifax, N.-E., juillet 1988,
Comité, participation, 40:12
Voir aussi Comité—Déjeuners; Rapports à la Chambre—
Quatorzième
Conseil des ministres. Voir Banque Hongkong du Canada—
Achat
Conseil du Trésor
Secrétaires, représentants, témoignages. Voir Témoins
allusion, 1:44
Cabinet, représentants, témoignages. Voir Témoins
Passation de marchés, procédure, Comité, rapport antérieur,

Délégues commerciaux—Suite
 Recrutés sur place, 14:14-5, 26, 46-8; 15:10-1
 Rôle, 14:4-5
 Développement international, assistance publique, programmes d'appui aux efforts commerciaux, 15:22-4
 Exportations et investissements, promotion, planification et suivi, système, 14:8-9, 23; 15:36
 Foires et missions, efficacité, évaluation, 14:11, 45
 Gestion, priorités, 14:6, 15
 Information commerciale
 Collec, analyse et diffusion, 14:5, 8; 15:7-9, 36
 Information, rationalisation, 14:8-9, 12, 22-3; 15:27-8
 Secteur privé, participation, 15:27
 Mandat de commercialisation, mise en oeuvre, 14:7, 11, 23-4, 38-41; 15:25-7
 Marchés d'exportation, développement, programme
 Activités, 15:5
 Admissibilité, critères, 14:9-10; 15:5-6, 18, 33-4
 Contributions non remboursées, recouvrement, 14:5, 10; 15:6, 21-2, 31-4, 36
 Entreprises bénéficiaires, taille, 15:19, 26-7
 Industrie, programme de coopération industrielle de l'ACDI, ressemblances, 15:22
 MEIR, participation, 15:6-7
 Modèles, comparaison, 15:19-20, 34
 Objectifs, 15:19
 Partage des frais, 15:34
 Projets de promotion, programme et PDME, fusion, 14:9
 Rendement de chaque dollar investi, 15:32
 Ministres responsables, 14:18
 Missions commerciales, ambassades, consulats ou bureaux commerciaux
 Fermures, impact commercial et économies réalisées, 15:11-3
 Niveau de service, 14:4-5, 7-8, 22, 41-5; 15:30, 35-6
 Nombre total, 14:23
 Nouveaux, 14:12-3
 Objectifs spécifiques, 14:23-4
 Rendement, évaluation, 14:22-5, 33-4
 Services, coûts, recouvrement, etc., 14:6, 42, 44-5; 15:13-4, 36
 Personnel, affectation et gestion
 Activités diverses, résumé, 14:12-5
 Agents de commerce, *voir plutôt sous le titre*
susmentionné Délégues commerciaux
 Coûts d'affectation, différence entre le personnel canadien et le personnel recruté localement, 14:27, 47
 Dotation, 14:36-7; 15:14
 Généralistes et spécialistes, 14:13-4, 28
 Information, 14:35-7
 Nombre, détermination, 14:26
 Personnes recrutées sur place, 14:6, 11, 13, 25-7, 46-8, 50
 Ressources, prévisions, 14:27-8
 Rapport à la Chambre, 20:3-7
 Rendement, évaluation
 Méthodologie, 14:6, 18-9
 Niveau de vie des Canadiens, impact, 14:30
 Sous-ministres, affectation, durée et imputabilité, relations, 14:16-8, 39, 49

COMPTES PUBLICS

Tourisme, promotion, programme
 EIAS-Unis, ressources, affectation, compression, 14:50-1
 Exécution, privatisation, projet-pilote, évaluation, 14:11-2
 Section administrative centrale, création, 14:12
voir aussi Rapports à la Chambre—Sixième
 Commissaire à l'efficacité
 Contrôle général, point de vue, 41:24-5
 Fonction, création, 30:46
 Vérificateur général, point de vue, 30:46
Commission canadienne du bit
 Comptes débiteurs de pays clients, valeur, réduction, justification, 19:26, 34; 21:5
 Créances irrécouvrables
 Contrôle général, option, 19:10, 30, 33
 Gouvernement, débiteur, 21:24
 Pologne, cas, 19:33; 21:14-5, 23-5
 Provision, établissement, omission, 19:28, 33-6; 21:5-6
 Radiation, 19:35-7
 Vérificateur général, réserves, 19:5-6, 14, 25, 33-4; 21:6
 Intérêts
 Intérêts courus à recevoir, 21:5-6
 Renégociation et rééchelonnement, 21:5, 14-5
 Ventes à crédit, 19:33
Commission canadienne du lait
 Imputabilité, amélioration, mesures, 17:9
Commission de la Capitale nationale (CCN). *voir* Résidences officielles
Commissions de la Fonction publique (CFP)
 Employés, effectifs, 2:28
 Représentants, témoignages, *voir* Témoins
 Vérification des comptes, 2:18-20
 Vérification intégrée, suivi du Bureau du vérificateur général, 2:26
voir aussi Action positive, programmes d'emploi—Groupes sous-représentés; Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (1^{re} session, 3^{se} législature)—Dixième; Comité—Témoins, comparution
Commission de la Fonction publique, Bureau d'emploi. *voir* plutôt Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique
Commission de la Fonction publique, président. *voir* Appendices
Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC)
 Activités, 39:11, 17
 Financement, répartition régionale, 39:18-21
 Gestion financière
 Amélioration, 39:9, 17
 Informations financières, 39:9
 CEIC et MAS, double emploi, élimination, 39:36-8
 Lacunes, 39:9
 Qualité, niveau, 39:16
 Objectifs, description opérationnelle, lacunes, 39:17-8
 Représentants, témoignages, *voir* Témoins
 Robot, utilisation, rentabilité, 39:38-9
voir aussi Appendices

- Comité—Suite**
 Déjeuners ou dîners offerts par la présidente—*Suite*
 Irlande, membres du Comité des comptes publics, invitation pour le déjeuner, 1:9
 Ontario, membres du Comité des comptes publics et du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, 35:3
 Délégations
 Inaudibles, 1:26; 4:36; 18:36
 Sans enregistrement, 1:5, 9, 35, 53
 Députés
 Absence, 18:9; 29:10, 35
 Temps de parole et ordre d'intervention, 1:36; 44; 8:34; 11:9; 12:22-3; 13:20, 33, 36; 14:46; 48; 20:29; 41:37
 Documents
 Annexion au compte rendu, 1:8-9; 2:8; 6:29; 10:39-40; 12:29; 36:3; 18:5; 19:15; 23:10, 33; 24:5; 27:3; 37:3; 7:38-3; 49:7
 Demandes ou offres de renseignements, 1:4; 3:29-30, 43; 5:30, 47, 53; 6:5; 29; 7:7-8; 19; 27; 9:5; 10:39; 12:35; 14:24-5; 29; 31; 45; 15:35; 16:28; 17:20, 32, 35-6; 18:21-2; 28:30; 40; 21:21-2; 25; 31; 22:31; 24:46, 53; 25:22-3; 28:30; 29:21, 33, 44, 47; 31; 31:11-2; 37:15-7, 19-20, 56-7; 38:24-5
 Obstacles, confidentialité, délais, etc., 25:24-5
 Dépôt auprès du greffier, 9:4-5; 15:4; 20:16-7; 24-5; 24:45-6; 26:56; 30:26-7, 45-6; 34:21
 Questions, réponses écrites attendues des témoins, 29:44; 33:27
 Traduction française, dépôt, délai, 15:4
 Travaux publics, ministre, 4:4
 Mandat, 1:13; 26; 48-9; 43-6; 40
 Présents destinés à divers hôtes du Comité, achat, 26:26
 Présidente et vice-président, élection, 1:7; 24:6
 Présidents suppléants, désignation, 5:4; 7:4, 17; 36:20
 Quorum, 1:35
 Rapports à la Chambre (1^{re} session, 33^e législature), suivi
 Bureau du vérificateur général, lettre de la présidente du Comité au président du Conseil, 1:5
 Travaux publics, ministre, rapport d'activités, demande, 2:7
 Séances
 À huis clos, 1:5; 2:7; 8:8; 10:6; 12:7; 20:8-9; 22:11; 23:9; 24:6; 26:36-7; 27:3-4; 35:3; 39:6; 40:12-3; 41:14, 40
 Interruption, 1:35-6
 Tenue, 12:14; 14:49; 52; 41:31-3, 39
 Et impressions des témoignages en l'absence de quorum, 1:8
 Sous-comité du programme et de la procédure, composition, 1:8
 Témoins, comparution, convocation, etc., 3:43; 11:23
 Affaires indiennes et Nord canadien, ministre, représentants, nombre, 22:18-9
 Agriculture, ministre, 18:40
 Bureau du vérificateur général, 3:43; 37:35-6
 Commission de la Fonction publique, 1:5
 Conseil du Trésor, Secrétaire, 1:5
 Finances, ministre, 24:4
 Sous-vérificateur général, 41:33
 Transports, ministre, 24:4
 Travaux publics, ministre, 3:7-8; 43; 7:4
 Vérificateur général, 1:35-6; 41:26, 32
- Comité—Suite**
 Travaux. *Voir plutôt* Travaux du Comité
 Voyages
 Europe, 20:8; 24:31
 Frais de représentation, 12:29
Voir aussi Rapports à la Chambre—Douzième
 Réponses à certains rapports du Comité, Budget des dépenses—Fond et forme; Bureau du contrôleur général; Bureau du vérificateur général; Comptes publics—Présentation—Modification; Conseil canadien des comités des comptes publics—Neuvième et Dixième; Conseil du Trésor—Passation; Immobilisations, projets, Raders, modernisation, projet; Société d'assurance-dépôts du Canada—Etats financiers; Visiteurs au Comité; Vote en Comité
 Comité des comptes publics de l'Ontario. *Voir* Comité—Déjeuners—Ontario
 Comité Goodman. *Voir plutôt* Goodman, comité
 Comité permanent des comptes publics. *Voir plutôt* Comité permanent des finances et des affaires économiques. *Voir* Fiscalité—Réforme
 Comité permanent du travail, de l'emploi et de l'immigration. *Voir* Emploi, planification, programmes—Mise en oeuvre
 Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP). *Voir* Comptes publics—Présentation
 Activités spécifiques du ministère des Affaires extérieures. *Voir plutôt* Commerce international
 Affaires extérieures, ministre, 15:20
 Québec, aide pour l'exportation, programme, 15:20
 Commerce international, Affaires extérieures, ministre, activités
 Armements et matériel militaire, commercialisation, 14:12
 Coordination
 Agriculture, ministre, collaboration, 15:15; 18:32
 Fédérale-provinciale, 14:7-9; 15:8-10, 20
 Intermministérielle fédérale, 14:5-6, 8, 11-2, 34-5, 39-40; 15:7, 14, 16-8, 24, 28-9, 36
 MEIR, collaboration, 15:14-7, 24-5
 Secteur privé, 14:7-9; 15:10
 Courtiers de sociétés de commerce privées rémunérées à la commission, contribution, 15:30-1
 Délégués commerciaux
 Affectation, durée, 14:14, 26, 48-9; 15:36
 Canadiens, 14:46-8
 Compétences, 15:10-1
 Evaluation, 14:13
 Formation et perfectionnement, 14:14, 28-9
 Recrutement, 14:14, 29

- Bureau du vérificateur général de l'Ontario. Voir Comité—**
Déjeuners—Ontario
- Bureaux commerciaux. Voir Commerce international. Affaires**
extérieures, ministère, activités—Missions commerciales
- Buskar, Ross (Bureau du vérificateur général)**
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 16:19, 23, 26-27, 29-30;
20:14, 17-20, 40; 25:17-9, 31, 38-9
- BVG. Voir Bureau du vérificateur général**
- Cabinet du premier ministre, représentant. Voir Pénitencier**
de Port-Cartier—Groupe de travail et Prise de décision
- Cadres des plans opérationnels (CPO). Voir Ministères et**
organismes gouvernementaux; Revenu national, ministères et Acadies
- Calgary, Alb. Voir Jeux olympiques d'hiver**
- CANMET. Voir Centre canadien de la technologie des**
minéraux et de l'énergie
- Canola. Voir plumb Colza**
- CAPAFE. Voir Comptes à payer à la fin de l'exercice**
- Capello, G.G. (Conseil du Trésor)**
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, étude, 10:8-9,
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 13:7, 20-6, 28, 30-1, 34-40
- Vérificateur général, rapport 1983-1984, 3:22-8, 34-5, 40; 4:21-2, 34, 36, 40-1; 7:11-7, 21-4, 27-8**
- Carlin, Barry (Commission de l'emploi et de l'immigration)**
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 39:19-21, 46-8
- Carter, David (ministère des Travaux publics)**
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 4:26
- Cartographie. Voir Autochtones—Terres indiennes; Énergie,**
Mines et Ressources, ministère
- CCN. Voir Commission de la Capitale nationale**
- CCVOP. Voir Comité sur la comptabilité et la vérification des**
organismes du secteur public
- CEIC. Voir Commission de l'emploi et de l'immigration du**
Canada
- Centre canadien de la technologie des minéraux et de l'énergie**
(CANMET)
- Gestion, clients, participation, 36:9**
- Centre national sur le SIDA**
Création, 35:9
- CF-18. Voir Défense, matériel et équipement—Avions**
- CF-104. Voir Défense, matériel et équipement—Avions**
- CFP. Voir Commission de la Fonction publique**
- Challenger. Voir Défense, matériel et équipement—Avions**
- Château Frontenac. Voir Langues officielles, politique—**
Formation—Bénéficiaires
- Chine. Voir Bureau du vérificateur général—Activités**
internationales
- Chômage. Voir Autochtones—Diplômés**
- CIRS. Voir Recherche scientifique, crédit d'impôt**
- Clayton, Alan (Conseil du Trésor)**
Vérificateur général, rapport 1983-1984, 4:6-9, 12-3, 25, 29
- CN Rail**
Évitement fiscal, 23:12, 29-31; 24:47-9
- Cohen, Michael (Département des Assurances)**
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 5:24-5, 29-30, 42,
46-7, 52-3; 6:8-10, 27-8
- Collectivités, développement, programme. Voir plumb**
Développement des collectivités, programme
- COLOG. Voir Défense, matériel et équipement—Achats ou**
acquisitions—Cologistique, accord
- Colza. Voir Agriculture—Recherche agricole**
- Comité**
Budget des dépenses, 12:9, 29; 35:3
- Comité directeur. Voir plumb sous le titre susmentionné**
Sous-comité du programme et de la procédure
- Communiqué de presse, publication, 40:14**
- Conférence de presse, tenue, 39:6**
- Déclarations limitées de certains témoins, annexion au**
procès-verbal comme lues, 27:5; 28:3; 29:4; 30:4; 32:3-4;
34:4; 35:6; 36:4; 37:4; 38:4; 39:8
- Déjeuners ou dîners offerts par la présidente**
Conseil canadien des comités des comptes publics, membres, 27:3

- Bureau du vérificateur général (BVG)—*Suite*
- Revenus—*Suite*
- Provenance, 12:28, 34-5; 13:21-2, 32, 37
- Variation, 37:48-9
- Vérification, travaux
- Company, 12:41; 13:14
- Vérificateurs des comptes du Bureau, George A. Welch and Company, 12:41; 13:14
- Accroissement, 37:6, 14-8, 50
- Coût-efficacité, étude, 37:5, 31-2, 56
- Coûts
- Clients internationaux, 12:28; 37:24-7
- Concurrentiels, 12:31, 40; 37:20
- Contrôle, 13:10
- Diminution, 12:14, 16, 33, 42; 13:10; 37:32
- Etablissement, 12:39-40
- Facturation, 12:28-32, 35; 37:29-31
- Frais généraux relatifs aux vérifications, imputation, 37:5
- Couverture, 12:10, 30, 39-40; 13:37-40
- Effet de dissuasion auprès des organismes vérifiés et économiques réalisées, 37:36-7
- Efficacité et rendement des ressources, 12:14, 33; 13:18
- Stevenson, Kellogg, Ernst & Whinney, étude, 12:11, 20, 22; 13:13-4
- Normes et méthodes, 12:42; 13:7-8; 37:5, 35
- Plan annuel, 12:18; 13:9-10; 37:5
- Comité, suggestions, 12:20-1; 13:11, 42-3; 37:50-2, 58-9
- Plan quinquennal, 8:48-9; 12:18-9
- Bureau du contrôleur général, information, 12:19
- Conseil du Trésor, information, 12:19
- Priorités, établissement, 12:17-8, 26-8
- Qualité et niveau de confiance, 12:33, 35; 13:7-10, 15-9, 29-30, 35-6; 37:6
- Réunions avec les mandataires des organismes à vérifier, enregistrement électronique, suggestion, 29:23
- Sous-traitance, 13:30-2; 37:6, 20-4
- Suivi, 17:23-5
- Vérifications spéciales, 37:9-10
- Vérification intégrée du Bureau, 13:15
- Voyages d'affaires, frais, 12:13, 34, 42
- Bureau du vérificateur général (BVG)—*Suite*
- Activités internationales—*Suite*
- Savoir-faire, reconnaissance internationale, 12:11; 37:5
- Vérification internationale, réunion de l'OCDE à Copenhague, Dan., 37:26
- Voir aussi sous le titre *susmentionné* Mandat
- Budget des dépenses
- Annulation de crédits en fin d'exercice, 13:26, 31-2
- Comité, étude, pertinence, 12:9, 12; 37:4, 7
- Partie III, plan des dépenses, présentation, 37:6
- Comité, Voir sous le titre *susmentionné* Budget des dépenses et Vérification, travaux—Plan annuel
- Conseil du Trésor
- Contrôle, opposition, 12:16
- Voir aussi sous le titre *susmentionné* Vérification, travaux—Plan quinquennal
- Depenses, niveau de croissance, 12:15-6, 32-3, 40-1; 13:20, 28-9, 31, 36-7; 36:6-9, 9, 33-5, 49-50
- Direction générale des opérations, remaniement, 37:5, 31, 56
- Efficacité et rendement
- Évaluation, 12:14; 37:55-6
- Voir aussi sous le titre *susmentionné* Vérification, travaux
- Gestion, information, 12:10
- Informatisation
- Économies affirmées, 12:10, 35; 37:5-6, 18, 37
- Efficience, impact, 12:10, 42; 37:18
- Étude interne, 37:34-5
- IDEA, logiciel, utilisation, 13:20
- Investissement financier, 12:9; 13:21; 37:5-6
- Personnel, impact, 37:37
- Système informatique, renouvellement, 37:32-3, 37
- Localux, qualité, appréciation, 12:42
- Legislatif, 37:43-4
- Administration financière, Loi, modification, 12:15-6, 38
- National Audit Office du Royaume-Uni, fonctionnement, comparaison, 12:21-2; 13:11-2
- Nielsen, rapport, commentaires concernant le Bureau, 12:13, 15; 13:17, 19
- Vérificateur général, réponse, 12:41-2
- Parlement, contrôle, 12:15-6
- Personnel
- Années-personnes, 12:10, 14, 16-7; 13:22-3, 25-8, 30-1, 36; 37:6, 8, 11-20, 53, 56-8; 38:4
- Classification, 13:17-8
- Compétence professionnelle, 37:6-7
- Et comité exécutif, communications, lacunes, 13:13
- Photographie, emploi, coûts, etc., 37:23-4
- Rémunération, masse salariale, croissance, 13:21
- Sous-vérificateurs généraux, nombre, tâches et rémunération, 37:55-6
- Syndicat, 37:24
- Voir aussi sous le titre *susmentionné* Information, rapport
- Rapports, Voir plutôt Vérificateur général, rapport
- Représentants
- Comparution devant le Comité, coûts, évaluation, 37:35-6
- Revenus
- Affectation mixte, 13:21-2
- Fonds du revenu consolidé, affectation, 12:32; 13:21-2

- Biens immobiliers, gestion—Suite**
Logement, programme—*Suite*
Immobilisations, plan à long terme, 3:9-10, 30-1, 4:29-30
Loyers, paiements non-produitifs, 3:6, 3:3, 40
Ministères clients du ministère des Travaux publics
Besoins et exigences, définition et modifications, 3:28, 37-41, 43; 4:14-9, 27-8
Information, 4:10, 13-4
Partage des attributions, 4:9-10, 13, 27
Sensibilisation aux coûts, 4:10, 13
Nielsen, rapport, conclusions et recommandations, 4:6-7, 24
Politique de gestion immobilière nationale
Directives, dépôt demandé, 3:29
Mise en place, 3:5, 15, 20, 38; 4:10-1
Modification, 3:5-6
Origines, 4:6, 12-3
Propriété, droit et garde, responsabilités, distinction, 4:7
Services
Autofinancement, 3:5, 21, 45; 4:34
Efficacité, 4:5
Facturation, taxes, 4:25
Terrains vacants
Achats, 7:19
Downsview, North York, Ont., parcelle, vente, 7:9-10
Voir aussi Agriculture, ministration
Biotechnologie. Voir Agriculture—Recherche agricole
Blackburn, Derek (NPD—Brant)
Défense, matériel et équipement, 28:30-2
Défense nationale, 28:31, 34
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 28:30-6
Boudria, Don (L—Glenarry—Prescott—Russell)
Banque Hongkong du Canada, 26:36-9, 72-6
Biens immobiliers, gestion, 3:29, 36-41; 4:14-9, 36-9
Comité, 3:8, 29
Impôt sur le revenu, 26:74-5
Laboratoire de recherche agricole, 4:36-9
Louis-St-Laurent, immeuble, 3:31-6, 38-41
Pentecôte de Port-Cartier, 1:42-4
Travaux publics, ministère, 3:29-30
Vérificateur général, rapport
1983-1984, 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9
1985-1986, 1:42-4; 2:7, 3:8, 29-41; 4:14-9, 36-9; 16:18-9
1986-1987, 26:36-9, 72-6
Bourgoin, Jocelyne (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 36:24-7
Vérification des Approuvements et Services
Boyd, B. T. (ministère des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1986-1987, 29:9, 13-4, 16-20, 26, 38-40, 42-9
Brevets. Voir Médicaments
Brighlwell, A. H. Harry (PC—Perth)
Agriculture, 18:33-5
Laboratoire de recherche agricole, 18:33
Procédure et Règlement, 18:33-4
Brightwell, A. H. Harry—Suite
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 18:33-5
Budget, déficit
Accumulé, sous-évaluation, 19:6, 25; 21:5, 28-9
Par personne, 19:4
Situation, clarification, 19:30
Voir aussi Banque Hongkong du Canada—Évitement fiscal—Rétrombées; Gouvernancement, trésorerie, gestion—Prés et avances; Société d'assurance-dépôts du Canada—Déficit
Budget des dépenses
Fond et forme, Comité, étude, 40:13-4
Partie III, plan des dépenses
Bureau du vérificateur général, étude, 37:9
Présentation, modification, 29:6, 28-30
Modération, 1:20; 11:8
Prévisions et états financiers, écarts supérieurs à 10%, explication, 1:20
Programmes ministériels, rendement prévu et obtenu, rapport, 11:8
Voir aussi Bureau du vérificateur général; Énergie, Mines et Ressources, ministères; Immobilisations, projets, contrôle des coûts; Santé nationale et Bien-être social, ministère
Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique. Voir Action positive, programmes d'emploi—Minorités visibles
Bureau des négociations commerciales
Locaux, demande, 7:7-8
Bureau du contrôleur général (BCG)
Comité, relations, 11:33-5; 41:25
Conseil du Trésor, relations, 41:23, 26, 28
Création, 11:4
Directions du bureau, activités respectives, 11:5
Indépendance, 41:25-6
Mandat
Exécution, activités, 11:4-5, 12, 34-5; 30:13, 43-5
Teneur, 41:17-20
Vérificateur général, point de vue, 30:45
Ministère responsable, 41:25, 28
Personnel, effectifs, 41:20
Réorganisation, 41:17-8
Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
Ministère—Terres, recettes et fidéicommiss—Gestion du
MAINIC: Bureau du vérificateur général—Vérification, travaux—Plan quinquennal; Ministères et organismes gouvernementaux—Gestion et Ministères, accroissement des pouvoirs et des responsabilités
Bureau du surintendant des institutions financières
Représentant, témoignage. *Voir* Témoins
Bureau du vérificateur général (BVG)
Activités internationales
Bouriers en vérification orfèvres de pays en voie de développement, 12:11; 37:27-8
Chine, vérificateurs, formation, participation, 12:11; 13:37; 37:24-6
Historique de l'implication du Bureau, 37:44-5
IDEA, logiciel, utilisation mondiale, 13:20-1
Prix, obtention, 12:10, 41

- Autochtones—Suite**
Fidélcommiss, fonds, gestion par le MAINC—*Suite*
Particularités, 8:18
Information, 8:18
Successions des Indiens
Conjoints, 8:54
Personnes mineures, 8:41-2, 47; 22:31
Réglement, délais, 8:41, 44-5
Valeur supérieure à 2 000 \$, particularités, 8:54-5;
32:35
Gouvernement, dépenses annuelles, 8:10
Indiens, Loi, modification, 8:17
Voir aussi sous le titre susmentionné Fidélcommiss, fonds, gestion par le MAINC
Indiens inscrits et Inuit, nombre, 8:10
Recommandations territoriales
Avocats et consultants, services, remboursement par le MAINC, 37:41-2
Coûts éventuels des revendications en suspens, 9:8-10
Ententes
Coûts, ventilation, 9:12
Diverses, 9:11, 15-6
Rapports annuels, présentation, 9:15
Incidences et autres considérations afférentes, 8:11-2, 43
Mise en oeuvre, planification, 8:21; 9:10, 12-3
Négociations en cours, 9:13-4
Politique, 9:10-1
Santé, services aux Indiens, *Voir plutôt* Santé, services aux Indiens et aux populations du Nord
«Sens des affaires» de la communauté autochtone, 8:39-40
«Terras, recettes et fidélcommiss, gestion, amélioration, mesures législatives, présentation, 22:27, 35, 38-9
Terres indiennes, gestion par le MAINC
Aliénation, 8:18
Cartographie, 8:25, 29
Délégation aux Autochtones, 22:27
Droits miniers, 8:18
Entregistrement du parcellaire, 8:25
Fiscalité, 22:39
Information, 8:18, 25, 28
Inventaire des terres et des ressources naturelles, 8:24-5, 27-9
Particularités, 8:16-8
Pétrole et gaz naturel, ressources, inventaire, 8:25
Responsabilités fiduciaires du MAINC, 8:26
Transactions, guide de procédures, 8:18
Universités et collèges, fréquentation, 9:18-9
Voir aussi Action positive, programmes d'emploi; Affaires indiennes et Nord canadien, ministère—Employés
Autochtones, alcool et drogues, lutte contre l'abus, programme national (PNLAADA)
Gestion, 35:29-30
Participants, sélection, 35:30
AZT. *Voir* Médicaments
- Baie James et Nord québécois, Convention. Voir** Convention de la Baie James et du Nord québécois
- Baker, George (I)—Gander—Twillingate**
Immobilisations, projets, contrôle des coûts, 20:35
- Assistance publique, régime**
Bureau du vérificateur général, vérification, 39:24, 26
Assurance-compagnies
Assurance-responsabilité, primes, augmentation, monts, 5:48-9, 52
Etats financiers, modèle de l'industrie du courtage en valeurs mobilières, 6:25, 29
Solvabilité ou insolvabilité, évaluation, 5:37-9; 6:26
Assurance-chémage
Compte, Bureau du vérificateur général, vérification, 39:24-6
Prescriptions
Recherches actives d'emploi, 39:23-4
Régime, objectif initial, détournement, 39:25
Assurance hypothécaire, fonds. *Voir* Société canadienne d'hypothèques et de logement—Fonds
Assurance-maladie, régimes
Surfacturation, 35:10
Surveillance, améliorations, 35:8
Assurance-récolte. *Voir* Agriculture
Assurance-responsabilité. *Voir* Assurance, compagnies
Assurances, Département. *Voir plutôt* Département des Assurances
Attewell Bill (PC—Don Valley-Est)
Agriculture, 17:17-9
Agriculture, ministère, 17:19
Comité, 18:20
Vérificateur général, rapport 1985-1986, 17:17-20
Autochtones
Autonomie politique
Bande Secheit, 8:34
Programmes fédéraux, transfert, processus, 8:14, 22-3, 34
Progressive, 8:35-8
Bandes et organisations indiennes, financement
Contributions, utilisation, pertinenence, vérification, 8:15-6
Décentralisation, modes optionnels de financement, accords, etc., 8:14, 16, 35, 38; 9:21-2
Déficit, 6:36-8; 9:5
Gestion, pratiques et contrôles, 9:22
Diplômes en chômage, 9:19
Enseignement primaire et secondaire
Adaptation, 9:16-8
Contrôle indien, 8:20-1
Décentralisation, 8:20-1
Évaluation des services, 8:11, 20; 9:19-21
Assemblée des premières nations, secrétariat, examen en cours, 8:19, 21
Financement, 8:20
Fréquentation institutionnelles des enfants indiens, statistiques, 9:17
Normes fédérales, 8:19-20; 9:16-7
Ressources, affectation équitable, 8:20
Réussite scolaire, taux, 8:20
Fidélcommiss, fonds, gestion par le MAINC
Comptes de capital et comptes de résultats, 8:45-6, 53-4
Détails des dépenses, autorisation, 8:29-33, 53; 9:4
Indiens, Loi, modification, 8:33-5, 45-8, 54

Appendices—Suite

Réponses à certains rapports du Comité...—Suite

Sixième (Affaires extérieures, ministère, activités liées au commerce, suite à l'étude du rapport du vérificateur général 1985: chapitre 9)

Affaires extérieures, ministère, réponses à certaines recommandations du Comité, 24A:19-22

Lettre datée du 16 septembre 1987 du vice-premier ministre au Comité, 23A:11

Huitième (Comptes publics 1985-1986, suite à l'étude de l'option et observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, volume 1 des Comptes publics, sections 2 et 3)

Lettre datée du 25 septembre 1987 du contrôleur général par intérim et le Sommaire des progrès et des projets concernant l'étude des rapports financiers du gouvernement fédéral, 24A:12-8

Lettre datée du 27 novembre 1987 du président du Conseil du Trésor au Comité, 27A:23-4

Onzième (Dépenses fiscales)

Lettre du ministre des Finances au Comité, 38A:22-5

Lettre du sous-ministre des Finances au Comité, 38A:26-8

Vérificateur général

Annexe au commentaire d'introduction présentée lors de sa comparaison du 7 mai 1987 devant le Comité, 19A:19-27

Annexes à la déclaration présentée lors de sa comparaison du 19 avril 1988 devant le Comité, 37A:7-12

Documents relatifs au budget des dépenses de 1988-1989

du Bureau du vérificateur général, 38A:15-20

Approuvations financières et Services, ministère (MAS)

Agents et experts financiers, intégration au processus de prise de décision à impact pécuniaire, 33:19-20

Années-personnes, réduction, 32:6, 11, 17, 25; 33:22

Chèques, émission, retard, 32:10, 12

Comité de répartition des ressources, rôle, 33:21

Comptabilité analytique d'exploitation, système, mise en place, 32:9, 15-6, 25

Comptabilité centralisée, service

Comptes créditeurs, solde mensuel, rapprochement, méthode, 33:17

Modernisation, 33:14-5

Courrier, échanges entre les utilisateurs et le ministère sur la prestation des services, analyses, 33:19

Fournisseur exclusif, politique d'achat

Cas, 33:25

Profits, niveau, 32:21; 33:25

Prix Waterhouse, constations, 32:20; 33:26

Recours, limitation, 33:24-5

Frais d'exploitation, compression, 33:22-3

Gestion, pratiques et contrôles, 32:26-7, 29-30

Évolution, rappel historique, 33:12-3

Gestion financière

Contrôle financier de base, qualité, niveau, 32:5

Imperfections, 32:4-5

Informations financières, fiabilité et pertinence, 32:5-6, 8; 33:9, 19

Approuvations financières et Services, ministère...—Suite

Informatisation

Développement, 32:5-6, 9, 11, 15, 18, 22-4, 27-9, 35-6; 33:4, 12-3

Évaluation, 32:4

Productivité du système informatique, 33:14-6

Prospective, groupe, 32:35-6

Uniformisation du système informatique, 32:11, 24

Opérations régionales, rendement, système de mesures, 32:9, 15, 25-6; 33:6-8

Planification, système, mise en application, 32:7-8

Politique d'achat

GA/TT, accord, respect, 32:21

Avantage concurrentiel, 33:28

Voir aussi sous le titre susmentionné Fournisseur exclusif

Productivité

Amélioration, mesures, 32:6, 9, 11, 14, 17-9, 25-6; 33:4-6, 8-11, 16-7, 27-9

Produits et services

Amélioration, mesures, 32:6, 11, 13-4, 33

Complexité et spécificité, 32:6

Contraintes, 32:7, 32

Coûts, 32:4-6, 30-4; 33:9, 12-3, 20-4

Qualité, niveau, 32:10, 31; 33:22

Programmes, évaluation, 32:4

Rémunération (paie et pension) de la fonction publique, services

Coûts, 32:4-5, 7, 13, 30-2

Système nouveau, mise en œuvre, 32:5-6, 9, 15, 19, 26; 33:5, 10, 27

Représentants, témoignages. Voir Témoins

Ressources humaines

Réaffectation, 32:8, 14-5

Recours, niveau important, 33:12-3

Transparence avec les particuliers et les entreprises, simplification des formulaires, des procédures et autres améliorations, initiales, 33:17-9

Vérification interne des comptes, service, 33:13-4

Voir aussi Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada—Gestion financière; Sécurité du revenu, programmes—Prstations, distribution

APRM. Voir Ministres, accroissement des pouvoirs et responsabilités

ARAP. Voir Administration du rétablissement agricole des Prairies

Armements et matériel militaire. Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère

Asie-Pacifique, région. Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère

Assemblée des premiers nations. Voir Autochtones—Enseignement primaire et secondaire—Évaluation

Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture, Voir Agriculture; Rapports à la Chambre—Septième

AGTDC, Voir Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

Aide à l'innovation, programme national, Voir Emploi, planification, programmes

Aide pour l'exportation—programme (APEX), Voir Commerce international—Québec

Aide publique au développement (APD), Voir plutôt Développement international, assistance publique

Aide sociale, bénéficiaires, Voir Emploi, planification, programmes—Bénéficiaires

Aliments

Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture, Voir Agriculture

Inspection, services, Voir Agriculture, ministère

Laboratoire de recherche agricole, Saint-Hyacinthe, Qué., mission, 18:12

Ambassades, Voir Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités—Missions commerciales

Anglin, Perry (ministère du Revenu national)

Vérificateur général, rapport 1985-1986, 24:46, 48-9

Angus, Iain (NCD)—Thunder Bay—Atikokan)

Aéroports, 34:12, 22-3, 32-3

Transport ferroviaire, 34:18-9

Vérificateur général, rapport 1986-1987, 34:12, 18-9, 21-3, 29, 32-4

APD, Voir Aide publique au développement

Appendices

Action positive, programmes d'emploi, minorités visibles, membres, répartition par catégorie professionnelle, lettre

date du 12 novembre 1987 du secrétaire du Conseil du Trésor au Comité, 27A:25-6

Agriculture, ministère, rapport pour le sous-ministre sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe de travail

ministériel sur les programmes agricoles, 18A:10-22

Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, annexes à la déclaration préliminaire du sous-ministre et

président présentée le 5 mai 1988 devant le Comité, Conseil du Trésor, Secrétariat

Contrôle des coûts des projets fédéraux par le gouvernement du Canada, document, 10A:8-14

Rapport sur le contrôle des coûts des projets 1985, document, 10A:15-44

Voit aussi sous le titre *susmentionné* Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Deuxième

Département des Assurances, lettre datée du 8 décembre 1986 du surintendant des assurances au Comité, 6A:5-8

Dépenses fiscales et évitement fiscal, lettre datée du 5 novembre 1987 du sous-ministre des Finances et certains

appendices afférents, 27A:27-41

Appendices—Suite

Hudson's Bay Oil and Gas Company, décret de remise

d'impôt

Lettre (sans date) du sous-ministre aux Finances au Comité, 1A:29-39

Voit aussi sous le titre *susmentionné* Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Premier

Réponses à certains rapports du Comité (1^{re} session, 33^e législature)

Huitième (Agence canadienne de développement international, vérification intégrée), lettre datée du 25 juin 1987 du ministre des Relations extérieures au

Comité, 23A:19-20

Dixième (Commission de la Fonction publique, vérification intégrée)

Commission de la Fonction publique, réponse à certaines recommandations, 1A:42-54

Mise à jour, 16A:63-72

Gouvernement, réponse à certaines recommandations, 1A:40-1

Onzième (Commission de réforme du droit, vérification intégrée)

Commission de réforme du droit, réponse à certaines recommandations, 1A:55-8

Douzième (Bureau du vérificateur général)

Gouvernement, réponse à certaines recommandations, 1A:59-60

Quatorzième (crédit d'impôt à la recherche et au développement scientifiques)

Gouvernement, réponse à certaines recommandations, 2A:5-8

Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)

Premier (Vérificateur général, rapport 1984-1985, notes de

vérification, paragraphes 3.57 à 3.64 relatifs au décret de remise d'impôt à Hudson's Bay Oil and Gas

Limited, filiale de Dome Petroleum Limited), lettre

date du 6 mars 1987 du ministre des Finances au Comité, 12A:4-6

Deuxième (Travaux publics, ministère)

Conseil du Trésor, Secrétariat, réponse à certaines recommandations, 16A:53-62

Travaux publics, ministère

Lettre datée du 11 août 1987 du sous-ministre au Comité, 23A:12-3

Rapport d'activités, 16A:37-52

Quatrième et cinquième (Affaires indiennes et du Nord

canadien, ministère)

Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, réponses ou rapports provisoires, 19A:28-35

Lettre datée du 14 juillet 1987 du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien au Comité, 23A:14-8

Lettre datée du 2 novembre 1987 du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien au

Comité, 27A:42-7

Agriculture—Suite

- Pratiries
Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP), gestion, 17:6
Réaliment agricole des Prairies, programme, réaménagement hydraulique rural, 17:12-3
Produits agricoles
Commercialisation internationale, soutien, 18:32-3
Diversité, dernière particulière, rôle, 18:8
Gestion tripartite, 18:30-1
Marché mondial, évolution, 17:10; 18:31
Recherche agricole
Biotechnologie, découvertes, droits, transferts de connaissance et commercialisation, 8:10-2
Colza, 18:9
Connaissances, partage, 18:10
Coûts, recouvrement, 18:13
Extrants, commercialisation, partenariat, 18:10-3
Financement, 18:10
Phylogénétique, découvertes, droits de propriété, 18:10, 33-5
Planification et orientation, 17:8, 27-31; 18:13, 35-6
Conseil canadien de la recherche agricole, priorités, 17:31-2
Redevances, réinvestissement, 18:10-4
Scientifiques, recrutement, 17:29-30
Revenu agricole
Juste rendement d'une exploitation, 18:7-9
Net, diminution, 17:4
Protection, programmes, 17:4-7, 9-10, 34-5; 18:7-8, 39-40
Secteur agro-alimentaire, performance économique, 18:31
Sois, classement, inventaire, potentiel et protection, 17:25-6
Agriculture, ministère
Activités, Comité, étude, 17:32
Agro-alimentaire, programme, *Voir* Agriculture
Aliments, inspection, services, 17:19
Biens immobiliers, gestion
Inventaire, 18:16-7
Inventaire, 18:16-7
London, Ont., annexe de la rue Richmond, location, coûts, 18:15-6
Responsabilités, délégation ou partage, 18:17-21
Bureau du vérificateur général, recommandations, suivi et correctifs, adoption, délai, 1:19; 17:6-7, 9-13, 32
Collaboration interministérielle, 17:19-20, 26
Comité des ressources et de la révision des programmes, 17:16; 18:19
Déchets toxiques et matières dangereuses, manutention et entreposage, 17:8-9, 13, 32-3
Directions générales, interdépendance, 17:4
Représentants, témoignages, *Voir* Témoins
Responsabilités, délégation ou partage, 18:21-2
Restauration, 17:5, 7-8
Sous-ministres, changements, fréquence, 17:14
Vérification des comptes, étendue et suivi, 17:4, 23-5
Voir aussi Agriculture—Agro-alimentaire, programme; Appendes; Comité—Témoins, comparaison; Commerce international; Affaires extérieures, ministère—Coordination; Laboratoire de recherche agricole—London, Ont.; Rapports à la Chambre—Septième
- Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture
Information, collecte, analyse et diffusion, 17:5-6, 11, 36; 18:6
Nielsen, rapport, conclusions, corrections et suivi, 17:17-20, 26, 35; 18:4-5
Planification stratégique, 17:4-5, 8, 26-7
Rapport à la Chambre, 22:3-10
Rendement, évaluation, 17:12-3, 36; 18:5-8
Assurance-école
Fonds, déficit, 18:36-7
Primes, fixation, 17:9; 18:37-8
Rendement, indicateurs, 18:5-6
Ferme familiale, évolution, 17:33-4
Grain de l'Ouest, stabilisation, programme
Déficit, 17:20-3; 18:39-40
Primes, fixation, 17:35; 18:38-9
Recettes admissibles, niveau et méthode de calcul, ministère, information et approbation, délai et documentation officielle pertinente, absence, 18:22-30, 33
Juridiction fédérale et provinciale, partage, 18:30-1
Politique nationale, 17:5, 7, 10-1; 18:30
Commercialisation, 17:18-9
Consultations, 17:11
Lait, production, 17:18
Provinces, approbation, 17:27-8
- Affaires indiennes et du Nord canadien...—Suite
Terres, recettes et fidéicommes—Suite
Gestion du MAMNC, Bureau du contrôleur général, évaluation en cours, 8:14, 19, 41-4, 46-7; 22:14-8, 26-32, 36-8
Vérification des comptes par le Bureau du vérificateur général, 37:41
Vérification intégrée de 1980, allusions, 8:10, 15, 19
Vérification interne, pratiques, revue, 8:14
Voir aussi Appendes—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Quatrième et Cinquième
Cinquième; Comité—Témoins, comparaison; Rapports à la Chambre—Quatrième et Cinquième
Affaires indiennes et du Nord canadien, sous-ministre, *Voir* Appendes—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Quatrième et Cinquième
date de 14 juillet 1987
Affaires indiennes et du Nord canadien, programme, *Voir* Affaires indiennes et Inuit, programme
et du Nord canadien, ministère
Agence canadienne de développement international (ACDI)
Aide, répartition responsable, 37:28
Rapport annuel, 37:29
Vérification des comptes, 37:28-9
Voir aussi Appendes—Réponses à certains rapports du Comité (1^{re} session, 33^e législature)—Huitième—Lettre; Commerce international; Affaires extérieures, ministère; activités—Marchés d'exportation, développement, programme—Industrie
Agriculture
Agro-alimentaire, programme du ministère de l'Agriculture
Information, collecte, analyse et diffusion, 17:5-6, 11, 36; 18:6
Nielsen, rapport, conclusions, corrections et suivi, 17:17-20, 26, 35; 18:4-5
Planification stratégique, 17:4-5, 8, 26-7
Rapport à la Chambre, 22:3-10
Rendement, évaluation, 17:12-3, 36; 18:5-8
Assurance-école
Fonds, déficit, 18:36-7
Primes, fixation, 17:9; 18:37-8
Rendement, indicateurs, 18:5-6
Ferme familiale, évolution, 17:33-4
Grain de l'Ouest, stabilisation, programme
Déficit, 17:20-3; 18:39-40
Primes, fixation, 17:35; 18:38-9
Recettes admissibles, niveau et méthode de calcul, ministère, information et approbation, délai et documentation officielle pertinente, absence, 18:22-30, 33
Juridiction fédérale et provinciale, partage, 18:30-1
Politique nationale, 17:5, 7, 10-1; 18:30
Commercialisation, 17:18-9
Consultations, 17:11
Lait, production, 17:18
Provinces, approbation, 17:27-8

- Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGDG/CATT).** Voir Approvisionnement et Services, équipement—Achat ou acquisitions
- ACDI.** Voir Agence canadienne de développement international
- Acquisition de compétences, programme.** Voir Emploi, planification, programmes
- Action positive, programmes d'emploi**
- Autochtones, 2:12, 15
- Cadres supérieurs, évaluation, 2:16-7
- Conseil du Trésor, président, initiatives diverses, annonce du 20 juin 1986, allusions, 2:12, 16
- Femmes, 2:12-3, 15-6
- Fonction publique, effectifs, compression, impact, 2:17
- Francophonies, 2:11, 15
- Groupes sous-représentés, 2:17
- Amélioration, mesures, 2:17
- Catégorie de gestion, données, 2:10-1, 15-6
- Commission de la Fonction publique, mandat, exécution, 2:14-5
- Directeurs généraux, représentation, 2:16
- Identification et analyse des données, 2:12-4
- Situation, évolution, contrôle, représentation, 2:16
- Sous-ministres, groupe, représentation, 2:16
- Handicapés, 2:12, 16
- Minorités visibles, 2:11, 13
- Bureau d'emploi de la Commission de la Fonction publique, création, mandat, etc., 2:12
- Voir aussi* Appendices
- Actions accréditives, programme.** Voir Mines, industrie
- Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP).** Voir Agriculture—Prairies
- Administration financière, Loi.** Voir Bureau du vérificateur général—Mandat
- Adshedd, John** (Bureau du vérificateur général) Comptes publics 1985-1986, 21:25
- Aéroports**
- Coûts, recouvrement
- Différences, 34:20-3
- Divergences méthodologiques, 34:22-4
- Document afférent, dépôt, 34:21
- Écart, réduction, 34:25-8
- Transports, ministère, véracité des chiffres soumis, 34:32-3
- Voir aussi sous le titre susmentionné* Lester, B. Pearson, aéroport
- Exploitation, subventions, 34:28-30
- Frais d'atterrissage et frais d'utilisation des terminaux, barèmes, variation, 34:25, 27-9
- Lester, B. Pearson, aéroport international
- Aérogare n° 3, projet, Bureau du vérificateur, analyse, 34:12-3
- Coûts, recouvrement, 34:20-2, 25, 27
- Profits, 34:21
- Recettes des concessions, croissance, 34:27, 30-2
- Montreal, aéroports internationaux de Dorval et Mirabel, cession à la ville, 34:25
- Privatisation, 34:22, 25, 33
- Aéroports—Suite**
- Recettes, sources, optimisation, 34:25, 27, 30-1
- Affaire Guérin.** Voir Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère—Responsabilités fiduciaires—Guérin, affaire
- Affaires des anciens combattants, ministère (MAAC)** Gestion, pratiques et contrôles, 1:12, 19-20
- Affaires du Nord, programme.** Voir Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère
- Affaires extérieures, ministère (MAE)** Activités commerciales internationales. *Voir plutôt* Commerce international, Affaires extérieures, ministère, activités
- Gestion
- À long terme, plan, 14:33; 15:4
- Prairies, amélioration, programme, 14:32-3
- Information et communications, informatisation, 14:33, 36
- Rapport à la Chambre, 20:3-7
- Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
- Vérification intégrée, 14:4, 16, 40-1; 15:36
- Voir aussi* Appendices—Réponses à certains rapports du Comité (2^e session, 33^e législature)—Sixième; Rapports à la Chambre—Sixième
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère (MAINC)** Abolition, 8:38
- Affaires du Nord, programme, 8:21
- Affaires indiennes et Inuit, programme, réorganisation, 8:12, 15
- Directeurs généraux régionaux, nominations, 8:13
- Emplois
- Autochtones, 9:16
- Compétence professionnelle, 8:29-30, 43
- Effectifs, réduction, 8:14-5, 38-9
- Formation et recrutement, 22:26-7
- Gestion, pratiques et contrôles
- Corrections, 8:13, 22; 22:7, 30-1, 34-5
- Examen, 8:13-4
- Manuels, amélioration, 22:34, 36
- Philosophie de gestion, 8:13
- Renforcement, 9:4
- Mandat
- Clarification, 8:10-1, 15, 42, 52-3; 9:4
- Rapports à la Chambre, 12:4-6; 13:3-5
- Renseignements complémentaires demandés par le Comité, 21:21-2
- Représentants, témoignages. *Voir* Témoins
- Responsabilités fiduciaires
- Définition, 8:26
- Étendue et niveau, 8:26-7; 22:19-25, 33-4
- Exercice, 8:10-1, 24-5, 33-4
- Guérin*, affaire, allusions, 8:11, 23-5, 32-3; 22:19
- Indemnités pour préjudices, 8:27
- Poursuites judiciaires pendantes, 8:24, 26; 22:19
- Restructuration, 8:12-3
- Sous-ministres adjoints, nominations, 8:12-3
- Terres, recettes et fidéjussements
- Composante administrative du MAINC, 8:16-9

INDEX

COMITE PERMANENT DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

COMPTE RENDU OFFICIEL

DEUXIEME SESSION, TRENTE-TROISIEME LEGISLATURE

DATES ET FASCICULES

—1986—

Octobre: les 16, 21 et 23, f.1; les 28 et 30, f.2.

Novembre: le 6, f.2; le 18, f.3; le 25, f.4.

Décembre: le 2, f.5; le 9, f.6; le 11, f.7; le 16, f.8.

—1987—

Janvier: le 27, f.8; le 29, f.9.

Février: les 5, 16 et 17, f.10; le 19, f.11.

Mars: les 3, 10 et 12, f.12; le 17, f.13; le 24, f.14; le 26, f.15.

Avril: le 9, f.16; le 28, f.17; le 30, f.18.

Mai: le 7, f.19; les 12, 14 et 21, f.20; le 28, f.21.

Juin: les 2, 9 et 16, f.22; le 29, f.23.

Septembre: le 29, f.23.

Octobre: les 6 et 15, f.24; le 20, f.25; les 22, 27 et 29, f.26.

Novembre: le 3, f.26.

Décembre: les 10 et 15, f.27.

—1988—

Janvier: le 21, f.28; le 26, f.29.

Février: le 9, f.30; le 11, f.31.

Mars: le 1^{er}, f.32; le 3, f.33; le 8, f.34; les 28 et 29, f.35.

Avril: le 14, f.36; le 19, f.37; le 28, f.38.

Mai: les 3 et 5, f.39.

Juin: les 9 et 23, f.40.

Juillet: le 26, f.41.

Août: le 17, f.41.

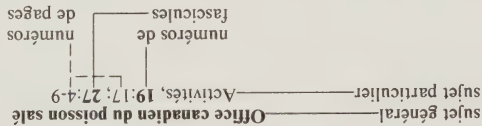
Cet index couvre les sujets ayant fait l'objet de discussions lors des séances de ce comité. Les dates et les numéros des fascicules contenant les procès-verbaux et témoignages des séances du comité sont répertoriés dans les pages préliminaires sous le titre «DATES ET FASCICULES». Les sujets, ainsi que les noms des intervenants, sont inscrits par ordre alphabétique et en caractères gras de même que les numéros des fascicules. Chaque référence peut apparaître sous les deux rubriques afin de faciliter l'accès à l'information.

Pêches

Pacifique, 11:31

Oberte, M. F. (PC—Prince George—Peace river)
Pêches, 11:31

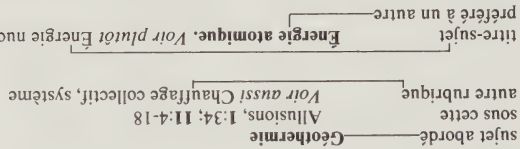
L'exemple suivant illustre la méthode d'indexation employée.



Certains sujets d'importance commandent des descripteurs spéciaux tels que: Appendices; Ordre de renvoi; Procédure et Règlement; Témoins; Votes en Comité, etc.

L'index est dit croisé parce qu'il comporte des renvois. Les renvois à un sous-titre sont indiqués par un long trait.

Nigeria. Voir Poisson—Exportations



Les abréviations et symboles employés sont les suivants:

A=appendice. Am.=amendement. Art.=article. M.=motion.

Affiliations politiques: L — Libéral; PC — Progressiste conservateur; NPD — Nouveau parti démocratique; Ind. — indépendant; L Ind. — Libéral indépendant.

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des
communes par l'imprimeur de la Reine pour le Canada.
En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada.
Approvisionnement et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by
the Queen's Printer for Canada.
Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9



INDEX

DU

COMITÉ PERMANENT DES

Comptes publics

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicules nos 1-41 • 1986-1988 • 2^e Session • 33^e Législature

Présidente: Aileen Nicholson

JUL 19 1989

